Bill Scott

ARTA NEGOCIERILOR

Dedicaţie: lui J.

Lucrarea lui. Bill Scott *„Arta negocierilor”* este unul din best-sellenirile ultimilor ani în domeniul practicii negocierilor. Ea este adresată atât celor care se avântă pentru prima dată în câmpul fascinant al negocierilor cât şi negociatorilor experimentaţi, oferindu-le instrumentele necesare obţinerii unor negocieri eficiente.

În prima parte a cărţii se arată modul în care se pot obţine negocieri creative între părţile implicate utilizând tactici ce vor conduce negocierile către o înţelegere benefică tuturor.

În partea a doua se prezintă instrumentele necesare unei negocieri în avantaj propriu, care să conducă pe de o parte la maximizarea satisfacţiei proprii, iar pe de altă parte la întreţinerea unor relaţii cordiale cu partenerii de negocieri.

În a treia parte a cărţii sunt analizate instrumentele necesare unui negociator, indiferent de stilul de negociere adoptat, modul în care trebuie să acţioneze echipele de negociatori, managementul negociatorilor şi strategiile ce trebuie urmărite în cadrul tratativelor.

Metodele descrise au fost dezvoltate şi testate cu ajutorul a peste 400 de negociatori care au acţionat în diverse tipuri de afaceri şi în ţări diferite.

În lumea actuală orice se poate negocia. Iar această carte oferă instrumentele teoretice, dar mai ales cele practice, necesare oricărei persoane ce doreşte să obţină rezultate deosebite în viaţa de zi cu zi sau în meseria de negociator.

În seria „Marketing”: Litistone J. Comerţ profitabil

Stanton WJ. Bazele marketingului

Breen G. Cum se face o cercetare de marketing

Bendic V. Marketing industrial

BILL SCOTT

„” Marketing

Prefaţă:
Academician N.N. Constantinescu
Traducere:
Mihai Roman
EDITURA TEHNICĂ
Bucureşti
Bill Scott
The Skills of Negociating
eW. P. Scott 1981

First published 1981 by Gower Publishing Company Ltd. Aldershot, Hampshire. Reprinted 1982, 1983, 1984

Reprinted 1986, 1989, 1990 by Wildwood House Ltd., Gower House Croft Road, Aldershot, Hampshire GUI 1 3HR, England **Copyright° 1996, Editura Tehnică**

Toate drepturile asupra acestei ediţii sunt rezervate Editurii Tehnice.

Adresa: **EDITURA TEHNICĂ**
Piaţa Presei Libere, 1 33 Bucureşti, România
Cod 71341
Redactor: ing. Vasile Buzatu Tehnpredactor: Nicoleta Negoiţă

Culegere computerizată. Monâca Roman şi Mihai Roman Corector: Daniela Croitorii

Coperta: Simona Dumitrescu
Bun de tipar: 27.01.1996 Coli de tipar: 9, 5
C.Z.U. 338: 347
ISBN 973 – 31 – 0900 – 2

CUPRINS

Cuprins 5

Prefaţă la ediţia română 7 Prefaţă la ediţia engleză 9

PARTEA I

CĂTRE O ÎNŢELEGERE COMUNĂ 11

Prolog.12

1. **Crearea climatului 13**
1.1 Perioada critică 13
1.2 Procesul creării climatului 14

1.3 Influenţarea climatului 14
1.4 Mişcările de deschidere 17
1.5 Rezumat 18
2. **Deschiderea negocierilor 19**
2.1 De ce este atât de importantă această perioadă? – 19
2.2 Obiectivele deschiderii 20
2.3 Metode utilizate în procesul de deschidere 20
2.4 începerea procesului de deschidere 22
2.5 Cine va conduce discuţiile? 23
2.6 Utilizarea deschiderii 23
2.7 Controlul strategiei 24
2.8 Rezumat 24
3. **Realizarea unei negocieri** 2.6
3.1 Fazele negocierii 26
3.2 Abordare generală sau abordare directă? – 27
3.3 Forma confruntării 28
3.4 Evoluţia concentrării 29
3.5 Rezumat 30
4. **Conducerea negocierilor** 31
4.1 Faza exploratorie 31
4.2 Trecerea în revistă a strategiilor 34
4.3 Prezentarea ofertelor şi negocierea acestora 37
4.5 Controlul procesului de negociere 37
4.6 Elementul uman 38
4.7 Rezumat 40
5. **Tactici către o înţelegere comună 41**
5.1 întreruperile 41

5.2 Stabilirea termenelor finale 43
5.3 „Dar dacă...” 44
5.4 Dezvăluirea completă 44
5.5 „Ceea ce pot este doar 60%” 44
5.6 Mituirea 45
5.7 Clubul de golf 45
5.8 Studiul pe subgrupuri 46
5.9 Rezumat – 46
6. **Comunicarea** 47
6.**l** Diferenţele de puncte de vedere în procesul

comunicării 47
6.2 Bariere în faţa comunicării 51
6.3 îmbunătăţirea comunicării în timpul negocierii. 51
6.4 Impactul personal al negociatorului. 56
6.5 Rezumat 58
7. **Pregătirea negocierilor** 59
7.1 Conducerea preliminariilor 59
7.2 O abordare generală a planificării 60
7.3 Esenţa planului. – 62
7.4 Pregătirea mediului 64
7.5 Rezumat 65 **Concluzii la partea I 66 PARTEA A II-A**
ÎN AVANTAJ PROPRIU 69
Prolog 70
8. **Abordarea „în avantaj propriu”** 71
8.1 Atitudini 71
8.2 Metoda de bază 72
8.3 Deschiderea în avantaj propriu 73
8.4 Conducerea negocierilor în avantaj propriu 74
8.5 Rezumat 75
9. **Prezentarea ofertelor** 76
9.1 Generalităţi 76
9.2 Alegerea ofertei 77
9.3 Prezentarea ofertei 78
9.4 Modul de a răspunde 79
9.5 Rezumat 80
10. Negocierea ofertelor 81
10.1 în afara negocierilor 81
10.2 Influenţarea afacerii 84
10.3 Studiul Celorlalţi 86
10.4 Modul de a face concesii 86
10.5 Depăşirea unui impas. 88
10.6 încheierea acordului 89
10.7 Rezumat 90
11. **Tactici utilizate în avantaj propriu** 91
11.1 Cum să te prefaci 91
11.2 Lipsa de împuternicire 92
11.3 **Uliul şi porumbelul 92**

11.4 Schimbarea obiecţiilor în afirmaţii 93

11.5 „De ce?" 93
11.6 Tactici comune 94
11.7 Rezumat 95
12. **Câştigarea confruntării** 96
12.1 Utilizarea metodelor războinice 96
12.2 Atitudini, obiective şi metode 97
12.3 Modelul unei confruntări 98
12.4 Tactici războinice 98
12.5 Contra-măsuri 100
12.6 Rezumat 101
Concluzii la partea» II-a 102
PARTEA A III-A
MĂIESTRIA DEA NEGOCIA 105
Prolog 106
13. **Echipa de negociatori 107**
13.1 Selecţia şi organizarea echipei 107
13.2 Liderul echipei 109
13.3 Susţinerea echipei 110
13.4 Echipa de acasă 111
13.5 Rezumat 111
14. **Stiluri de negociere 112**
14. l Orientare pe subiect sau orientare pe persoană? 112
14.2 Fler personal sau sistematizare? 114
14.3 Ce stil va câştiga? 115
14.4 Rezumat 116
15. **Diferenţele de cultură** 117
15.1 Stilul american 117
15.2 Stiluri occidentale 118
15.3 Stilul mediteranean 119
15.4 Stilul comunist 120
15.5 Stilul Orientului Mijlociu 120
15.6 Stilul chinez 121
15.7 Rezumat 121
16. Decizii strategice 122

16.1 Deciziile strategice 122
16.2 Elementa de strategie 122
16.3 Exemple specifice 126
16.4 Rezumat „127
17. **Conducerea negocierilor extinse** 128
17.1 Preliminariile 128
17.2 Conducerea negocierilor extinse 130
17.3 După negociere 132
17.4 Rezumat 133
18. **Psihologia negocierilor** 134
18.1 Justificarea abordărilor distincte 134
18.2 Identificarea diverselor caractere 137
18.3 Teorii recente 138
18.4 Rezumat 139
19. **Managementul negociatorilor** 140
19.1 Managementul personal 140
19.2 Managementul relaţiilor 142

19.3 Managementul organizaţional 144
19.4 Rezumat 145
20. **Putere, tărie şi influenţă** 146
Bibliografie 149
Index 150

PREFAŢĂ LA EDIŢIA ROMÂNĂ

Negocierea a fost nu o singură dată asemuită cu o adevărată partidă de şah. Fiecare jucător îşi mută piesele în aşa fel încât să o câştige. Acest lucru conţine o mare doză de adevăr, dar negocierea nu este numai atât. În afaceri trebuie, bineînţeles, să câştigi, dar şi să-ţi – asiguri continuitatea câştigurilor. De aceea este necesar să negociezi în aşa fel încât partenerul să dorească a face în continuare afaceri cu tine.

Lucrarea „Arta negocierilor" de Bill Scott, tradusă cu competenţă şi atrăgător de dl.

Mihai Roman, constituie tocmai o lucrare care, pe baza unei vaste experienţe, ajută pe cei interesaţi să-şi maximizeze rezultatele în condiţiile în care relaţiile dintre parteneri devin pentru fiecare tot mai folositoare.

Modul sistematic în care Bill Scott a prezentat ideea de negociere este remarcabil şi, studiindu-i lucrarea cu inteligenţa sa cunoscută, este neîndoios că omul de afaceri român va găsi în aceasta un instrument deosebit de util. De aceea publicarea lucrării de faţă constituie un adevărat transfer „de înaltă tehnologie" spirituală, care în mâinile celor ce vor şti s-o înţeleagă şi să o utilizeze poate da rezultate economice din cele mai bune.

Să nu uităm că în afaceri *nu primeşti ceea ce meriţi, ci ceea ce negociezi.* De calitatea şi abilitatea negociatorilor depinde într-o măsură extraordinară rezultatul obţinut. Dacă acest lucru este evident pentru oricine atunci când este vorba de avantajul sau de profirul privat, unii observă mai greu că în domeniul afacerilor este absolut necesar ca interesul privat să fie promovat în concordanţă cu interesele naţionale, cu interesul economic naţional. Acest fapt este esenţial, deoarece o promovare a interesului economic particular împotriva celui naţional ar conduce la şubrezirea pe termen lung a înseşi bazelor realizării sistematice a intereselor economice private. De aceea, cele două categorii de interese trebuie avute în vedere numai împreună.

În această privinţă experienţa marilor companii americane, engleze, germane, franceze ş.a.m.d. este elocventă. „Ceea ce este bun pentru General Motors, este bun şi pentru America", se spune demult în marea ţară de peste ocean. De aceea nu-i de mirare că şi America sprijină General Motors. Trebuie deci să învăţăm din experienţa pozitivă şi utilă a afacerilor din alte ţări şi să promovăm în cursul tratativelor, în înlănţuirea lor firească, interesul profitului privat împreună cu interesul economic naţional şi să maximizăm pe această bază avantajele dobândite prin negocieri.

Făcând lectura lucrării lui Bill Scott, cititorul va remarca fără îndoială un fapt esenţial. Negociatorul pe care îl are el în vedere este un om inteligent şi de înaltă calificare, pătrunzător, de o flexibilitate bine controlată şi cu o conştiinţă puternică a. intereselor pe care le

reprezintă. Negociatorul acesta are întotdeauna o demnitate civilizaţă şi o moralitate profesională desăvârşită.

Ţinuta lucrării face ca aceasta să contribuie mult la formarea şi perfecţionarea unor negociatori moderni, experimentaţi, perspicace şi eficienţi.

Tuturor celor care vor studia lucrarea le urăm, de aceea, deplin succes în folosirea eficientă a ideilor cuprinse în ea.

Bucureşti, 15 noiembrie 1995 Academician N.N. **Constantinescu**

PREFAŢĂ LA EDIŢIA ENGLEZĂ

Această carte se referă la negocieri.

Mai precis, cartea se referă la arta de a negocia, prin cuvântul *„artă"* înţelegând

capacităţile individuale ale fiecărui negociator, ca elemente distincte de regulile, regulamentele şi legile ce guvernează negocierile.

Vor fi descrise o arie largă de comportamente, ce pot fi instinctive pentru un negociator cu experienţă; dar adesea comportamentul său s-a dezvoltat în cursul unei lungi perioade, în care acesta poate că nu a avut ocazia sau inspiraţia de a privi înapoi şi de a-şi evalua competenţa. Poate că acesta nu a avut încă prilejul de a vedea dacă este sau nu satisfăcut de

Îndemânarea sa, de a observa dacă nu cumva are nevoie de un mic rafinament sau de a se gândi la îmbogăţirea repertoriului său. Tocmai de aceea, această carte este dedicată negociatorilor cu experienţă, dar în egală măsură este scrisă şi pentru persoanele ce au o experienţă mai mică în acest domeniu, persoane care abia s-au avântat în câmpul fascinant al negocierilor.

Conţinutul cărţii

Cartea se împarte în trei părţi de bază.

În prima parte, intitulată *„Către o înţelegere comună*\ accentul se pune pe negocierile care vor produce satisfacţia maxim posibilă pentru ambele părţi. Aici arta de

a negocia constă în capacitatea de a face părţile să lucreze creativ împreună. Uneori, însă, este necesar un mod diferit de negociere, care implică metode diferite. Datorită unei situaţii strategice particulare sau datorită modului în care reacţionează cealaltă parte, accentul poate fi pus uneori pe constituirea unui avantaj distinct pentru partea de care ne aflăm.

În partea a doua a cărţii se vor prezenta măsurile şi contramăsurile ce pot fi luate de către părţile negociatoare pentru a-şi creşte beneficiile în mod independent. Tema acestei părţi va fi deci negocierea *„în avantaj propriu”*, făcându-se în acelaşi timp distincţie de atitudinea agresivă, căreia îi este dedicat un capitol separat.

În primele părţi ale cărţii se accentuează modul de „a construi o prăjitură cât mai mare” însoţit de „a câştiga o bucată cât mai mare”.

În partea a treia se vor dezvolta alte instrumente ale *„măiestriei”* de a negocia. Vom

— Include unele trăsături generale pentru orice negociere, dar şi altele particulare, cum ar fi adoptarea deciziilor strategice – care pot fi influenţate de stilul de negociere al celeilalte părţi, de ţara şi de cultura din care acesta provine sau de locul în care se desfăşoară negocierile. Un rol important îi revine şi „şefului negociatorilor”, rolul acestuia fiind abordat în mod distinct.

Originile cărţii

Această carte se bazează pe experienţa a circa 400 de negociatori în diferite tipuri de afaceri şi din ţări diferite.

Începutul a fost făcut atunci când mi s-a cerut de către un client scandinav să contribui la dezvoltarea rapidă a afacerilor sale internaţionale. Conducerea organizaţiei a decis atunci ca în fiecare ţară afacerile să fie dirijate într-o a doua limbă. Mai întâi am fost surprins să văd cât de utile sunt găsite ideile ce le-am expus în această carte, iar mai apoi, utilizând aceste idei în relaţiile avute cu bancherii internaţionali, cu companiile de asigurări, cu firmele din

industria energiei electrice, a construcţiilor de maşini sau a petrolului, am avut satisfacţia să văd confirmarea şi dezvoltarea ulterioară a acestora.

Pentru scrierea acestei cărţi am utilizat şi o largă literatură de specialitate. Aceasta a fost de două tipuri: descrierea teoretică a negocierilor pe baze matematice şi psihologice, pe de o parte, iar pe de altă parte, lucrări ce descriau practic negocierile, unele tratându-le chiar ca pe o luptă şi incluzând metode şi trucuri pe care unii clienţi nu le vor găsi potrivite cu scopurile lor. Până în acest moment nu am reuşit să găsesc o lucrare în care să se reflecte în mod corespunzător atât tratarea negocierilor într-o formă practică, cât şi un mod constructiv şi creativ de acţiune, ridicn adevărata „artă" de a negocia, întâlnită la negociatorii cu care am luă»

Arenstn – irte este destinata înlaiiirăm acestei lipse. Scopul său este de a oferi instrumentele simple şi eficiente ale artei de a negocia.

Le datorez mulţumiri: Knut Aabol, Stella Ascott, Sven Söderberg, Malcolm Stern, David Sutton, Bryan Tattersall, Penny Aitken.

12, Trafalgar Road **W.P. Scott** Southport Februarie, 1981 England

P ACTEAI

CĂTRE O ÎNŢELEGERE COMUNĂ

PROLOG

Negocierea este o formă de întâlnire între două părţi: Noi şi Ceilalţi.

Obiectivul celor mai multe negocieri este de a se atinge o înţelegere, iar scopul primei părţi a cărţii este de a prezenta arta de a obţine negocieri creative, în care părţile conlucrează cu un interes comun, în vederea atingerii unui anumit scop.

Pentru început se vor prezenta fundamentele acestor negocieri creative. Acestea depind în primul rând de stabilirea unui climat cooperativ (capitolul 1) şi apoi de iniţierea negocierii într-un mod care să conducă părţile să

conlucreze împreună armonios şi creativ (capitolul 2).

Acum negocierea propriu-zisă poate începe. Deseori aceasta începe cu o perioadă dramatică şi excitantă în care este dificil de anticipat cum vor decurge tratativele sau de a le controla. Aici vom prezenta un mod concret de realizare a negocierii precum şi câteva din pericolele ce ameninţă bunul curs al realizării acesteia (capitolul 3).

Modul de dezvoltare al acestor pericole precum şi felul în care pot fi controlate în cursul negocierilor sunt tratate în capitolul 4. În capitolul 5 vor fi prezentate o serie de măsuri şi tactici ce pot fi utilizate pentru a obţine o bună desfăşurare a negocierilor.

Comunicarea efectivă este un element esenţial negocierii, iar instrumentele ce o pot determina sunt indispensabile negociatorilor, acestea fiind prezentate în capitolul 6. O bună desfăşurare a negocierilor depinde în mare parte de fundamentele pe care au fost construite. Pregătirea unei negocieri va fi descrisă în capitolul 7.

În această primă parte a cărţii, un negociator experimentat va găsi unele elemente care sunt comune cu practica sa iar altele care îi vor confirma înţelepciunea pe care de altfel o are. Totuşi el mai poate găsi şi unele sfaturi despre modul în care îşi poate îmbunătăţi comportamentul. Pentru negociatorii mai puţin experimentaţi se vor oferi fundamentele pe care îşi vor construi mai târziu abilităţile personale, propria artă de a negocia.

CREAREA CLIMATULUI

În cadrul oricărei negocieri este necesară asigurarea unui anumit climat (atmosferă). Climatul unei negocieri poate să fie dificil, intransigent, încordat. O altă negociere poate fi impulsivă, întortocheată, îndelungată. La alte negocieri climatul poate fi cald, prietenos şi creativ; sau poate fi rece, formal, precis.

Negociatorii recunosc uşor diferenţele de climat, dar de multe ori sunt nedumeriţi în privinţa modului de a acţiona.

În acest capitol vom căuta să se răspundă la următoarele întrebări: Unde şi cum se creează climatul?

Ce putem face noi în această privinţă?

Ce se poate învăţa din modul în care Ceilalţi încep negocierile?

Mai târziu se vor prezenta raţiunile fundamentale, psihologice şi strategice care guvernează tipul de climat pe care negociatorii caută să îl creeze. În acest capitol însă ne propunem să răspundem la întrebarea „cum?” şi nu la întrebarea „de ce?”

1.1 Perioada critică

Perioada critică în formarea climatului este scurtă, foarte scurtă. Ea poate fi chiar la nivelul secundelor, dar în mod sigur nu este mai mare de câteva minute.

Atmosfera creată în această foarte scurtă perioadă, în care părţile sunt împreună în afara negocierilor propriu-zise, poate fi foarte durabilă şi de cele mai multe ori imposibil de îmbunătăţit ulterior.

Atitudinea adoptată de către părţi poate fi la rândul ei caldă sau rece, cooperativă sau suspicioasă, de colaborare sau defensivă. Ritmul în care se vor desfăşura negocierile va fi alert sau letargic. Modul în care decurg discuţiile – care este ordinea în care se vorbeşte şi cât de

mult, se stabileşte tot în această perioadă. De asemenea tactica urmărită de fiecare dintre părţi devine vizibilă şi poate fi recunoscută de Ceilalţi.

Desigur, aceste aspecte ale climatului nu sunt influenţate doar de ceea ce se întâmplă în primele câteva momente, ci vor depinde şi de ceea ce s-a petrecut în preliminariile negocierilor (înainte ca părţile să se întâlnească) sau, posibil, de modul în care vor decurge în continuare acestea, însă impresia generată în primele momente este mult mai puternică decât orice idee preconceputăcu, care părţile se aşază la masa tratativelor; iar dacă acestea există, atunci pot fi înlăturate foarte uşor.

Evident, o anumită dezvoltare a climatului va avea loc şi în timpul negocierilor propriu-zise, dar cel stabilit în primele momente rămâne de o importanţă capitală. El va forma nivelul în jurul căruia vor fi unele oscilaţii, dar nu va

avea loc nicio modificare semnificativă în sens pozitiv, (în mod excepţional, dacă negocierile cunosc o turnură dramatică, pe care părţile reuşesc să o depăşească, se va putea restabili ulterior un climat cooperativ, dar în acest moment nu ne ocupăm de o asemenea evoluţie a situaţiei. Aceasta se va face mai târziu.)

Totuşi, chiar dacă s-a stabilit un climat pozitiv, acesta se poate deteriorara ulterior, şi pentru a împiedica aceasta, este necesară parcurgerea unor paşi precişi în timpul negocierilor. Cheia obţinerii unui climat corespunzător rămâne însă legată de ceea ce s-a întâmplat în momentele iniţiale. Pentru aceasta este foarte importantă o analiză atentă şi corectă a ceea ce se petrece în momentele de începitf şi modul în care putem genera un climat propice tratativelor.

1.2 Procesul creării climatului

Mai întâi vom lua în considerare ceea ce se întâmplă în mod uzual atunci când cele două părţi se întâlnesc prima oară pentru a negocia.

La început, negociatorii se întâlnesc şi se salută. După unul, două minute – perioadă în care au loc discuţii de convenienţă – părţile se aşază la masa tratativelor, începând discuţiile despre afaceri.

Încă din aceste momente negociatorii încep să simtă reacţiile Celeilalte părţi în ceea ce priveşte negocierea. Ei îşi pot spune: „Iar începe plictiseala!”, sau „Of, sunt sătul până peste cap de asemenea persoane!”, dar şi „Cred că întâlnirea poate fi cu adevărat eficientă!”

Elementele obişnuite ale întâlnirii şi salutului sunt practic rituale şi nu este necesar să explicăm de ce se desfăşoară aşa, astfel încât vom trece repede mai departe.

De fapt, în acest moment creierul a recepţionat deja un număr de semnale mai mare decât poate înregistra. El a înregistrat modul în care Ceilalţi au intrat – şi anume elementele non-verbale ale contactului vizual, poziţia şi gesturile. A fost deja influenţat de ritmul şi caracteristicile mişcărilor, de ritmul utilizat în discuţie. De asemeni, este influenţat şi de subiectele abordate în cursul discuţiilor

anterioare (dacă acestea au existat). Acestea sunt impulsuri deja înregistrate în subconştient şi interpretate ulterior.

Caracteristicile acestei interpretări depind şi de situaţia din care soseşte negociatorul: o situaţie în care cel puţin una din părţi se simte nesigură, suspicioasă sau chiar defensivă. Mai mult, fiecare parte se aşază la masa tratativelor cu o anumită experienţă anterioară, care poate să fie una provenită din negocieri dificile sau o situaţie încordată – chiar un soi de iad – la firma de unde provine.

Astfel vom avea o masă de impulsuri – nu neapărat evidente – ce pot fi uşor interpretate în mod negativ.

În aceste condiţii, dacă nu sunt făcuţi paşii potriviţi, atunci negocierea va începe într-o manieră dificilă.

1.3 **Influenţarea climatului** înainte de a arunca o privire asupra mijloacelor prin care poate fi influenţat climatul, să vedem ce fel de atmosferă dorim să avem.

În acest moment, tema pe care o abordăm este modul în care se poate crea un proces de negociere care să conducă la o înţelegere comună. Climatul optim ar trebui să fie:

— Cordial.
— De colaborare.
— Vioi.
— Propice afacerilor.

O atmosferă cooperativa nu se poate obţine imediat, ci se face în timp şi cu tact. Problemele de afaceri nu se vor discuta imediat după începerea întâlnirii. Cele două părţi trebuie să aibă suficient timp pentru a ajunge pe aceeaşi lungime de undă, să-şi aducă gândirea şi comportamentul la un numitor comun.

Din aceste motive este necesar ca subiectele abordate să fie neutre, tară a fi legate de afacerile propriu-zise. De exemplu, se poate discuta despre:

— Experienţe recente – ce fel de zi a avut oaspetele, persoanele cu care s-a întâlnit etc;

— Subiecte exterioare – fotbal, hochei, golf sau chiar (în cazul în care nu sunt prea deprimante) evenimentele de ultimă oră;

— Situaţia personală a oaspetelui, arătând un real interes faţă de aceasta şi excluzând ameninţările. De exemplu, întrebarea uzuală pentru început „Ce mai faceţi?” dă un aspect intim discuţiei. Un răspuns în aceeaşi manieră poate fi „Mă simt foarte bine. Mi-am petrecut weekend-ul la pescuit şi a fost nemaipomenit. Dumneavoastră ce aţi făcut?”

— Pentru negociatorii care s-au mai întâlnit în trecut, alte subiecte pot fi legate de experienţa socială comună sau ultimele succese.

Aceste discuţii introductive conduc părţile la o anumită sincronizare, la o „întâlnire a minţilor” acestora. De asemeni mesajele non-verbale sunt foarte pregnante în aceste momente. Prima impresie este cea lăsată de înfăţişare. Aceasta poate conduce la încredere sau la nesiguranţă, relaxare sau tensiune, discuţii constructive sau letargice. Elementele cheie ale înfăţişării, cele care vor întări impresia iniţială, sunt capul, spatele şi umerii.

În plus, este de preferat ca şi îmbrăcămintea să fie într-un anume mod concordantă, deoarece ea poate fi întunecată sau strălucitoare, conformistă sau nonconformistă, îngrijită sau neglijentă. (Pentru mai multe amănunte în această privinţă se poate consulta referinţa 1 de la sfârşitul cărţii.)

Punând acestea în practică, apar ca esenţiale trei aspecte:

1. La un om de afaceri, Ceilalţi se aşteaptă să fie îngrijit şi bine îmbrăcat.
2. Un om de afaceri englez ar trebui să fie îmbrăcat în costum închis la culoare.
3. Dacă vizitaţi o ţară cu obiceiuri formale (ca Norvegia sau Franţa), atunci ceilalţi oameni de afaceri se aşteaptă ca şi dumneavoastră să fiţi formal, în schimb, în ţări mai puţin formale (ca Suedia sau Danemarca) îmbrăcămintea are o mai mică importanţă. Rămâne important să fiţi

îngrijit, dar ţinuta poate fi foarte bine un sacou şi pantaloni în loc de un costum.

Impresia iniţială datorată ţinutei este repede înlocuită cu alte impresii, mai puternice, aduse de contactul vizual, de privirile partenerilor de negocieri. Există o mare putere a primului contact vizual între părţi. Privirile pot fi deschise sau furişate, inspirând încredere sau suspiciune.

Alte influenţe sunt datorate expresiei feţei şi gesturilor. De exemplu, o strângere de mână poate fi interpretată fie ca o poziţie rezonabilă, fie ca una de forţă, fie ca una slabă. În societatea occidentală, gestul de a pune mâna stângă pe umărul partenerului de discuţie în timp ce se strâng mâinile este interpretată fie ca exuberantă: „Exagerează! E mai bine să fiu atent!”, fie ca o demonstraţie de forţă: „A fost o strângere puternică, încearcă să mă domine!”

Şi mirosul poate contribui la crearea climatului; cineva (negociator strălucit chiar) poate să nu fie tolerat de partenerii de discuţie dacă nu prea trece pe la baie.

Ritmul discuţiilor se va stabili tot acum. Primele elemente sunt aduse de ritmul în care partenerii fac mişcările iniţiale – viteza cu care se intră în camera de negocieri, viteza cu care gazda îşi începe atribuţiile, ritmul, în care debutează discuţiile, în stabilirea acestuia, cea mai frecventă dificultate este nesiguranţa despre ceea ce se va spune în primele momente. De aici apar pauzele şi întârzierile ce pot conduce la un ritm lent al procesului de negociere. Pe de altă parte, graba şi nervozitatea pot crea un punct de plecare neadecvat.

Plecând de la aceste observaţii, putem crea o atmosferă vioaie şi propice afacerilor. Preliminariile (cele discutate până acum), adică prima discuţie şi impresiile non-verbale, vor stabili tonul şi starea ulterioară a tratativelor. Negocierile încep încă din momentul în care se stă în picioare, înaintea începerii negocierilor propriu-zise, deoarece formalităţile sociale pot fi mai uşor îndeplinite stând în picioare decât aşezaţi pe scaune.

De exemplu, dacă se stă în picioare este mai uşor să se schimbe unghiul de contact sau să se indice cu mâna o anumită mişcare (cum ar fi aranjarea persoanelor la masă) în comparaţie cu poziţia aşezat, în care libertatea de mişcare este mult mai mică. Mai mult, deplasarea de la poziţia în picioare la poziţia aşezat poate sublima trecerea de la partea introductivă, cea a

formării atmosferei, la negocierile propriu-zise, astfel reuşind să se impulsioneze formarea unui mediu propice afacerilor. Adesea s-a demonstrat că pentru început, formarea climatului este mai bună atâta timp cât se stă în picioare.

Merită o mică atenţie şi durata acestei perioade de început (perioada de deschidere a discuţiilor), care se mai numeşte şi perioada de „topire a gheţii”. Aici există o neconcordanţă generată de tendinţa de a se începe cât mai repede negocierile propriu-zise, pe de o parte, iar pe de altă parte de necesitatea, deseori intuitivă, de a avea suficient timp pentru adaptarea părţilor una cu cealaltă.

Sugestia mea este să se ia în considerare 5 la sută din timpul estimat pentru negociere ca fiind necesar pentru topirea gheţii. Astfel, dacă întâlnirea este programată să dureze o oră, atunci această durată ar fi cam de trei minute. Dacă negocierile se întind pe parcursul a câteva zile atunci este de preferat ca partenerii de discuţii să ia prânzul sau cina împreună înainte de primele întâlniri dedicate afacerilor.

Perioada de formare a climatului este deosebit de importantă şi atunci când negocierea se face de către o echipă şi nu de negociatori individuali. De exemplu, atunci când se întâlnesc pentru prima dată două echipe de patru negociatori, are loc o scenă încărcată de prezentări şi de strângeri de mâini. Această perioadă riscă să fie confuză, iar comunicarea între parteneri este foarte redusă. După ce se termină formalităţile de prezentare şi de strângere de mâini se formează un cerc de 8 persoane, cu o atmosferă rece, în care una sau două persoane discută iar

restul rămân neimplicate.

Vom putea înlătura acest neajuns dacă vom sosi în grupuri mai mici. Cei opt pot fi uşor împărţiţi în câteva grupuri, fiecare cu 2 – 3 persoane din echipe diferite, înăuntrul acestor grupuri mici ar trebui să se audă – şi ar fi bine să fie aşa – un zumzet imediat de conversaţie. Acest zumzet prietenesc este un fond sonor potrivit pentru toţi opt şi poate conduce la instalarea unui proces cald de comunicare încă înainte de începerea negocierilor propriu-zise.

1.4 Mişcările de deschidere

Mişcările de deschidere vor stabili pe de o parte climatul relaţiilor dintre părţi, iar pe de altă parte vor oferi infirmaţii despre caracterul, atitudinile şi intenţiile Celeilalte părţi. Totuşi, în acest moment impresiile despre Ceilalţi trebuie interpretate cu prudenţă. Vom vedea în curând care sunt paşii procedurali ce trebuie parcurşi în conducerea negocierilor şi forma în care pot fi influenţate acestea. Prin acestea vom pregăti un teren de negociere ferm dar şi flexibil (utilizând metode ce vor fi discutate în amănunt în capitolul 7). Acum însă, trebuie să utilizăm informaţiile obţinute din comportamentul iniţial, încă înainte de a discuta despre afaceri, în acest moment putem descoperi două aspecte diferite ale negociatorului: unul se referă la experienţa şi metodele sale iar al doilea la stilul de negociere.

Experienţa şi metodele vor fi arătate de aspectele non-verbale, prin atitudine, expresie şi durata perioadei de topire a gheţii. Dacă va fi ezitant în timpul mişcărilor de deschidere sau dacă se grăbeşte să discute despre afaceri – atunci putem trage concluzia că avem în faţă un negociator neexperimentat.

Observarea elementului uman este foarte importantă în arta de a negocia şi trebuie să facă parte din arsenalul metodelor utilizate de orice negociator.

Stilul va fi arătat de modul în care discută în perioada de deschidere, în particular, un negociator cu experienţă ce caută cooperarea între părţi va accentua

aspectele neutre. Cei care doresc să-şi mărească puterea se vor comporta diferit: vor căuta să identifice care sunt avantajele situaţiei proprii şi care îi sunt părţile slabe, să determine priorităţile partenerilor.

Va analiza nu numai situaţia Celorlalţi, ci va trece şi la un nh ci personal, analizând situaţia persoanei cu care discută, valoarea sa, gradul de încredere pe care o poate avea, domeniile sale de interes sau modul în care. îl poate manevra.

În această situaţie informaţiile sunt foarte importante pentru un negociator ce caută să conducă negocierile doar în interes propriu, în detrimentul partenerilor de tratative. El va obţine informaţiile printr-un comportament tăios în cursul negocierilor. Iar dacă jocul se joacă după regulile nescrise ale câştigului doar în interes propriu, atunci are dreptate.

Dacă observăm elementele unei posibile confruntări trebuie să fim foarte atenţi. Nu putem fi încă siguri de modul în care vor continua negocierile, dar mai există o rază de speranţă. Totuşi, nu întotdeauna acestea sunt semnele unei viitoare bătălii, ele pot fi şi semne de nervozitate, lipsă de experienţă sau oboseală.

Dacă situaţia se îndreaptă totuşi spre o confruntare, atunci va fi uşor să se adopte o atitudine defensivă mai întâi pentru ca apoi să se intre în bătălie.

În acest moment nu ştim încă ce cale trebuie urmată. Se va porni cu intenţia de a se crea un climat orientat către înţelegere, în măsura în care este posibil. Comportamental nostru trebuie să fie cordial şi colaborativ pentru a da partenerului şansa de a se adapta acestuia, pe de o parte, iar pe de alta pentru a obţine timp în vederea unei analize pertinente a situaţiei şi alegerea unui răspuns Coreei.

Tehnica prezentată are scopul de a îndepărta ameninţarea unei confruntări şi de a obţine negocieri cordiale. Pentru aceasta se va continua cu utilizarea unor elemente neutre şi, posibil, de a ne preocupa de

bunăstarea partenerilor (evident în măsura în care nu afectează propriile interese).

Să considerăm următorul dialog de deschidere: „Bună ziua. Îmi pare bine că vă văd".

„Plăcerea este de partea mea. Cum vă mai merg afacerile?"

„Acesta va fi un punct important în discuţia noastră; dar sunt bucuros să vă văd aici. Dumneavoastră cum aţi început ziua?"

„O, foarte bine. Mai aveţi necazuri cu livrările?"

„Bine, despre livrări tocmai aveam de gând să discutăm. Dar aţi servit masa astăzi? De o cafea ce spuneţi?

Acesta nu este neapărat un dialog excepţional. El poate chiar să nu aibă nicio semnificaţie în desfăşurarea negocierilor. Dacă vizitatorul va continua după aceasta să pună întrebări, atunci trebuie să ni se aprindă câteva beculeţe. Chiar dacă se va îndrepta către subiecte mai generale, aceasta nu va schimba faptul că un beculeţ a fost aprins – adică situaţia se îndreaptă către o confruntare – dar mai există o posibilitate ca aceasta să fie evitată.

De obicei nu este bine ca în acest stadiu al discuţiilor să se formeze o părere fermă despre orientarea partenerilor. Vom avea însă primele impresii pentru a continua cu faza deschiderii discuţiilor despre afaceri.

1.5 **Rezumat**

Care trebuie să fie comportamentul nostru la începutul întâlnirii?

1 Se va intra într-o ţinută dreaptă, demnă, cu o expresie prietenoasă şi deschisă, cu umerii relaxaţi, ai mâna dreaptă liberă, curat şi bine îmbrăcat.

2 Strângerea mâinilor şi primul contact vizual trebuie să inspire încredere şi credibilitate.

3 Mişcările şi discursul vor fi făcute într-un ritm vioi (dar nu nervos şi grăbit). 4 Se vor adopta subiecte de conversaţie neutre.

5 Se va folosi aproximativ *5* la sută din timpul estimat al negocierii pentru " topirea

— Gheţii”.

6 Se va sta în picioare în momentele introductive, iar dacă negocierea se face pe echipe, atunci se va sta în mici grupuri mixte.

Ce se poate obţine procedând în acest mod?

1 Se va stabili o atmosferă cordială, ce va fi bazată pe practici sociale normale.

2 Se va crea un climat potenţial favorabil colaborării, încă nu a început o colaborare efectivă – aceasta va veni în etapa următoare (a formalităţilor de deschidere) – dar au fost înlăturate ostilitatea şi atitudinile defensive ce pot dăuna colaborării ulterioare.

3 S-a stabilit un ritm vioi al mişcărilor şi discuţiilor, pregătit pentru deschidere a negocierilor.

4 încă nu s-a stabilit o atmosferă propice afacerilor. Pentru aceasta este necesar să se aştepte formalităţile de deschidere, în schimb, nu vor fi atinse prematur subiecte contradictorii.

Astfel, am creat o mare parte a climatului vioi şi cordial pe care ni-l dorim, dar va fi nevoie încă de multe eforturi pentru a obţine colaborarea şi atmosfera propice afacerilor.

2

DESCHIDEREA NEGOCIERILOR

Dorind să ajungă la o înţelegere, cele două părţi au stabilit (sperăm) o atmosferă cordială şi vioaie şi s-a creat un teren fertil pentru dezvoltarea afacerilor şi a negocierilor. Ce vom face

acum?

Ne vom deplasa către o altă etapă importantă a negocierilor în care se vor determina rapid direcţia de evoluţie şi posibilităţile de dezvoltare ale procesului de negociere, fie explicit, fie prin precedenţele stabilite în această foarte importantă perioadă.

Pentru a obţine negocieri creative, vom căuta să răspundem în acest capitol la următoarele întrebări:

De ce este atât de importantă această perioadă? Ce

dorim să realizăm?

Cum vom proceda?

Cine va conduce procesul negocierii?

2.1 De ce este atât de importantă această perioadă?

În primul rând, această perioadă este importantă deoarece energia şi concentrarea sunt în mod natural la un nivel înalt la începutul oricărei activităţi.

Va exista o perioadă de timp la început, în care fiecare va fi foarte concentrat, căutând să înţeleagă cât mai bine acţiunile partenerilor. Energia şi concentrarea acestui moment se vor deteriorara rapid. După o perioadă în care persoanele stau împreună, atenţia şi concentrarea încep să slăbească şi fiecare va omite unele mesaje sau chiar nu va observa fapte importante.

Dar pentru o perioadă scurtă de timp ne aşteptăm la o concentrare maximă.

În al doilea rând, importanţa perioadei constă în faptul că subiectele deschiderii vor fi stabilite tot acum. Alegerea acestora şi forma în care vor fi discutate va stabili un precedent pentru modul în care vor fi abordate şi subiectele următoare; astfel modelul negocierii se poate stabili în primele 2 – 3 minute. Iar acesta, odată stabilit, este dificil de modificat, în această etapă este uşor de ales subiectele de discuţie şi de creat condiţiile pentru tratativele ce vor urma între părţi.

În al treilea rând, această perioadă este importantă datorită atitudinilor ce vor fi formate – acum. Fiecare parte va primi semnale despre ceea ce spune şi face cealaltă parte, formându-şi păreri despre caracterul Celorlalţi şi modelându-şi în consecinţă comportamentul, în această etapă părţile sunt atente la orice ar putea fi interpretat ca semn de agresiune şi vor deveni fie defensive, fie vor trece la contraatac.

În al patrulea rând se va stabili „ordinea intervenţiilor”, adică ordinea în care se va interveni în discuţii. Pentru a face o comparaţie plastică, într-o curte găinile îşi recunosc uneia alteia prioritatea în a ciuguli porumbul. Nu este clar cum se stabileşte această ordine,

dar este sigur că găinile o recunosc şi o respectă. Evident, oamenii nu sunt găini, dar sunt foarte sensibili la ordinea în care intervin, şi în mod particular la ordinea stabilită înaintea negocierilor propriu-zise.

Acestea sunt, deci, câteva din motivele pentru care această perioadă a mişcărilor de deschidere este foarte importantă atunci când negociatorii s-au aşezat la masa tratativelor. Un bun negociator trebuie să poată obţine un avantaj în această perioadă. Pentru aceasta el va trebui să-şi cunoască foarte bine obiectivele şi metodele ce pot fi utilizate.

2.2 **Obiectivele deschiderii** în acest moment al negocierilor, obiectivul este de a stabili o înţelegere comună. Scopul nostru este acum de a demara negocierile într-o direcţie ce face posibil un avantaj maxim pentru ambele părţi.

Presupunem că deja s-a stabilit o atmosferă cordială şi vioaie, iar acum va fi necesar să se stabilească:

— O atmosferă propice afacerilor;

— Psincronizare a părţilor care va conduce direct la nucleul negocierilor;

— Unjpjp-es de cooperare încă din primul moment al negocierilor;

— O bună înţeleggrg. a secvenţei de activităţi Ce pot fi anticipate de către ambele părţi;

— Continuarea şi dezvoltarea ritmului stabilit anterior.

2.3 **Metode utilizate în procesul de deschidere**

Pentru a face o mai bună descriere a modului în care trebuie acţionat în acest moment

este necesar să se distingă cele trei dimensiuni ale unei negocieri. Acestea sunt:

1. conţinutul;
2. procedurile;
3. interacţiunile personale.

Conţinutul dă gama subiectelor ce vor fi abordate. De exemplu, în negocierea contractelor din domeniul

petrolier, conţinutul va fi dat de stabilirea calităţii petrolului, a cantităţii, a modului şi termenelor de livrare, a modului de plată etc. În cele bancare, conţinutul este dat de bani, adică sumele necesare, durata împrumutului, siguranţa împrumutului şi returnarea acestuia, într-o negociere din construcţiile de maşini acesta va fi dat de specificaţiile tehnice, controlul calităţii, preţul, livrarea sau termenele aferente, în negocierile contractelor de muncă (fie cu sindicatele, fie cu persoane individuale) se vor include termenii în care se face angajarea, salariile sau recompensele ce vor fi acordate, atribuţiile de serviciu ş.a.m.d.

Prin *procedură* vom face planificarea şi controlul întâlnirii, pregătirea mediului în care se vor desfăşura tratativele şi a subiectelor ce vor fi discutate, a modului în care vor decurge discuţiile în continuare.

Interacţiunile personale vor da modul în care persoanele implicate în negociere interacţionează una cu cealaltă, modul în care personalităţile lor intră în colaborare sau în conflict, maniera în care influenţează negocierile una dintre părţi şi reacţiile pe care cealaltă parte le poate avea. Aceste elemente sunt valabile atât pentru negocierile individuale cât şi pentru cele în echipă.

Negociatorii ce vin în contact trebuie în primul rând să se adapteze unii cu ceilalţi ca oameni, şi în al doilea rând să adopte o anumită procedură în ceea ce priveşte discuţiile ce vor urma. Vor fi nesiguri şi nu se vor simţi în siguranţă dacă se avântă în discuţiile de deschidere fără a avea o imagine clară a ceea ce se doreşte a fi obţinut y în ripod

„Utâlizând Termenii descrişi anterior, prima operaţie necesară priveşte dimensiunea *interacţiunilor personale* şi obţinerea unui bun climat de negociere. Apoi este necesar a se lucra asupra *procedurilor* ce vor fi urmate înainte de a se intra în abordarea *conţinutului.*

Să plecăm de la momentul iniţial, în care părţile sunt încă în picioare. Pentru a se face trecerea de la relaţiile personale la o atmosferă de afaceri, părţile se deplasează

către locurile pe care se vor aşeza pentru perioada de topire a gheţii. Imediat chiar, acţiunile alese pot confirma ritmul vioi ce este căutat. Vom avea o foarte scurtă perioadă (poate chiar 10 secunde) în care persoanele vor sta jos şi îşi vor aranja hârtiile – aceasta este pauza necesară prin care se poate intra în noua dimensiune, cea a afacerilor – dar nu trebuie să fie o întârziere prea mare sau o ezitare înainte ca primul comentariu să aibă loc. Această pauză îşi are influenţa sa în ritmul în care vor decurge în continuare negocierile. Astfel vom avea ritmul în care prima persoană va vorbi, ritmul în care i se va răspunde, ritmul în care se va face comentariul introductiv.

Vom trece în revistă pe scurt elementele de care avem nevoie pentru a obţine o atmosferă pozitivă. Nu este neapărat necesară o perioadă foarte mare pentru discuţia cordială introductivă a topirii gheţiţ, altfel aceasta poate conduce la pierderea regretabilă a unor posibilităţi de dezvoltare a discuţiilor, în acest moment însă, este necesară formarea unor idei clare despre ceea ce vrem să facem şi modul în care se doresc a fi făcute aceste negocieri.

Unde va fi pus accentul în continuare?

De regulă, există 4 subiecte ce vor fi acoperite în acest stadiu al discuţiilorscopul, planul, durata şi personalităţile negocierii.

Scopul va da motivul pentru care părţile s-au întâlnit. El poate fi unul sau mai multe din următoarele:

1. Explorativ – pentru a descoperi care pot fi interesele comune.
2. Creativ – în acest caz scopul este de a identifica posibilităţile profitabile pentru ambele părţi.
3. Prezentarea sau clarificarea situaţiei şi întrebările la care se va răspunde pentru aceasta.
4. O înţelegere de principiu.
5. O înţelegere în ceea ce priveşte unele detalii specifice.
6. Ratificarea unei înţelegeri negociată anterior.
7. Revederea evoluţiei situaţiei şi a planurilor.

1) în engleza: „cei 4 P”: Purpose, Plan, Pace, Personalities (nota trad.)

8. Calmarea unei dispute etc.

Planul este dat de agenda întâlnirii, adică subiectele ce vor fi discutate şi ordinea în care cele două părţi le vor aborda.

Durata va indica timpul estimat ca fiind necesar negocierii precum şi ritmul în care cele două părţi vor muta.

Personalităţile sunt date de structura internă a persoanelor din fiecare echipă – respectiv ce sunt, ce fac şi ce pot face acestea pentru ca întâlnirea să devină semnificativă.

Aceste elemente, şi în special primele trei – scopul, planul şi durata negocierii – sunt subiecte ce trebuie pregătite efectiv înainte de întâlnire. (Vom prezenta detaliat în capitolul 7 aceste elemente.)

A

2.4 începerea procesului de deschidere

Elementele prezentate anterior sunt subiecte ce vor fi acoperite în primele câteva momente. Modul în care acestea vor fi introduse este de asemenea foarte important. Metodele folosite creează imediat un sens al înţelegerii şi dezvoltarea naturală a negocierilor către o înţelegere comună. Din nou, practica este simplă. Trebuie să se introducă cuvântul

Înţelegere” înti Hm context în care ceajalţă parte în mod siguro va accepta. De exemplu: „Putem stabili mai întâi o înţelegere în ceea ce priveşte procedura? Mi-ar plăcea să căutăm împreună subiectele pe care doriţi să le discutăm în această după-amiază şi modul în care doriţi să o facem. Vă convine acest program?;

Imediat s-a dat un sens întâlnirii – acela de a se discuta despre o înţelegere, prin formularea unei întrebări ce poate avea răspunsul: „Da, sunt de acord”.

Acum trebuie să se stabilească atât procedura cât şi sensul înţelegerii. Aceasta o putem face printr-un dialog de genul următor:

„Ei bine. noi vedem această întâlnire ca fiind pur exploratorie – doar pentru a schimba informaţii despre poziţiile pe care ne aflăm. Este ceea ce v-aţi propus şi dumneavoastră?”

„Nouă ne-ar plăcea să schimbăm câteva cuvinte şi apoi să trecem la următorul pas. Ne-ar conveni ca discuţiile să fie canalizate spre domeniul în care vom face afaceri împreună”.

„Bineînţeles, vom fi bucuroşi să o facem la momentul potrivit. Vă convine ca întâlnirea noastră să dureze aproximativ o oră?”

„Excelent!”

„Bine. atunci vă propun să discutăm cam 40 de minute despre situaţia în care ne aflăm. Apoi, pentru încă 20 de minute, să încercăm să descoperim care sunt posibilităţile de a ne situa pe poziţii comune”.

Şi aşa mai departe, stabilind astfel procedura de deschidere ce va fi urmată, conţinutul, durata şi planul discuţiilor. Urmând regula stabilită, relevarea celui de-al patrulea element urmărit – personalităţile – se face prin relevarea rolului fiecăruia şi a intereselor dominante. Dar, înainte de aceasta, ne întoarcem şi insistăm pe sensul ce va fi dat înţelegerii:

" O.K., atunci suntem de acord cu scopul acestei întâlniri, cu ritmul în care vom lucra, precum şi cu calea pe care vom merge. Primul pas am dori să fie prezentările, îmi permiteţi să încep?”

Astfel, negocierile vor începe cordial şi colaborativ – prin utilizarea celui de-al patrulea element, personalitatea (prin prezentările ce se vor face), ca un pod de legătură cu substantivul *înţelegere,* cuvânt cheie ce a fost introdus iniţial.

2.5 **Cine va conduce discuţiile?**

Oamenii sunt foarte sensibili la folosirea forţei, la puterea deţinută de Cealaltă parte, iar negociatorii sunt sensibili (în particular) la ordinea în care se ia cuvântul („ordinea intervenţiilor”) în momentele deschiderii. Problemele ce apar acum sunt:

— Cine va vorbi primul?
— Cine va propune planul negocierilor?

— Cum se va distribui timpul de vorbire între cele două părţi?

Câteva sugestii despre modul de abordare a acestor subiecte sunt prezentate în continuare:

1. Se va diviza dialogul. Timpul în care se vorbeşte şi cel în care se ascultă propunerile partenerilor trebuie să fie aproximativ egal, cu excepţia cazului în care s-a stabilit o procedură în care una din părţi conduce discuţiile, deci va vorbi mai mult.
2. Se vor formula întrebări şi răspunsuri concise, în procedurile de deschidere intervenţiile trebuie să fie scurte şi interactive, nu secvenţe de monologuri lungi pentru fiecare parte.
3. Vom fi concesivi şi vom oferi ample posibilităţi Celorlalţi de a face comentarii, de a lua iniţiativa. Aceasta se va face cât mai curând posibil, punând întrebări adecvate şi susţinând permanent obţinerea unei înţelegeri.
4. Vom fi agreabili şi cât mai rezonabili posibil în cursul procedurii de deschidere, aprobând sugestiile partenerilor. A aproba este în mod obişnuit mai productiv. decât a introduce puncte de vedere conflictuale.

Utilizând aceste sugestii, preocuparea în legătură cu ordinea în care se vorbeşte poate fi redusă la maximum. Chiar de la început, imediat după ce părţile s-au aşezat, trebuie să se impună un start vioi discuţiilor. Aceasta nu se va întâmpla dacă părţile stau şi aşteaptă ca Ceilalţi să înceapă primii şi de aceea este necesar ca cineva să preia conducerea discuţiilor.

Evident, dacă vizitatorii nu se oferă rapid să conducă discuţiile, este de datoria gazdelor să pună o întrebare de genul: „Ce spuneţi, ne putem înţelege mai întâi în privinţa procedurii ce o vom urma?”

2.6 **Utilizarea deschiderii**

Deschiderea sugerată anterior acoperă toate elementele amintite: scopul întâlnirii, planul, durata

acesteia şi personalităţile, în general, o asemenea abordare se poate folosi în aproape toate cazurile.

Chiar atunci când baza negocierilor a fost stabilită în corespondenţele preliminare este foarte important ca ambele părţi să aibă acelaşi scop, plan şi să estimeze aceeaşi durată pentru negocieri. Aceste aspecte vor rămâne în afara negocierilor propriu-zise, dar este esenţial ca ele să existe în conştiinţa fiecăruia. Stabilirea spiritului de colaborare şi *înţelegere* se va face tot în acest moment.

Aceste elemente se pot aplica şi în cazul în care una dintre părţi încearcă să forţeze un alt început pentru tratative. Se mai poate întâmpla ca una din părţi să înceapă negocierile abordând cu entuziasm o direcţie particulară. Poate fi lăsată să meargă pe această cale. dar mai întâi este bine să se stabilească exact de ce are loc întâlnirea şi cum se poate conlucra.

Un negociator experimentat nu va şovăi să întrerupă o asemenea deschidere. De exemplu, atâta timp cât se stă jos, iar Ceilalţi încep prin a aborda direct problemele de afaceri („Am dori să aruncăm o privire asupra preţurilor, şi am dori să facem câteva…”); atunci probabilitatea ca negocierile să înceapă cu o ameninţare este foarte mare. Aceasta va conduce la o neînţelegere de cel puţin câteva minute. Atunci când tindem către o înţelegere comună acest fapt trebuie prevenit, şi va fi esenţial ca partenerul să fie întrenipt: „Scuzaţi-mă un moment, dar putenLÂncepe prin a stabili procedura? Impresia mea este că ne-am întâlnit pentru a ajunge la un acord de principiu. Este ceea ce doriţi şi dumneavoastră?”1. Şi aşa mai departe – insistând să se stabilească cele 4 elemente ale procesului de deschidere şi obţinerea unei înţelegeri.

2.7 **Controlul strategiei** în această etapă este nevoie să se controleze strategia urmată. Scopul nostru este acum de a obţine negocieri colaborative, iar această abordare este destinată să împingă lucrurile mai departe în această direcţie.

Deschiderea dă noi posibilităţi de a observa dacă Ceilalţi sunt sau nu interesaţi în a colabora, în acelaşi timp

şi partenerii vor putea observa intenţiile noastre de colaborare. Din comportamentul lor se vor desprinde noi semnale asupra intenţiilor pe care le au, iar dacă refuză cooperarea ce le-a fost propusă la începutul întâlnirii, atunci se poate presupune că nu vor coopera nici pe parcursul negocierilor. Negocierile adoptate de această parte vor fi doar în avantajul ei şi de aceea este necesară adoptarea unei contra-strategii de răspuns.

Comportamentul Celorlalţi va fi şi el unul modificat, din unul înclinat către înţelegere către

unul în care se va încerca obţinerea de cât mai multe avantaje.

Dar nu întotdeauna Ceilalţi vor arăta semnale puternice de conflict, în schimb vor arăta dificultăţi în a stabili o abordare comună, constructivă.

Mulţi oameni cred că negocierile sunt o formă de război; tocmai de aceea este necesar să se împingă negocierile către o formă colaborativă. Dacă vom utiliza cu succes această tehnică pentru deschiderea unei negocieri cooperative, atunci s-au creat o mulţime de posibilităţi pentru buna continuare a acesteia.

Mai mult, încă nu s-a ajuns la etapa în care să fim obligaţi să alegem între o strategie cooperativă şi una agresiv-defensivă. Încă mai există posibilitatea de a testa intenţiile Celorlalţi şi de aceea, pentru moment, vom continua prin a fi rezervaţi.

Se poate întâmpla, însă, să se observe la ceilalţi un semnal de bătălie chiar dacă noi vom adopta o strategie cooperantă.

Răspunsul nostru trebuie să fie în primă instanţă unul cooperativ. Abia după ce s-au epuizat toate mijloacele posibile pentru stabilirea unei cooperări se va declanşa războiul.

2.8 **Rezumat** în acest capitol se prezintă mutările ce trebuie efectuate în deschiderea negocierilor pentru a obţine o atmosferă propice afacerilor. Acestea sunt:

1. Se va folosi în mod pozitiv puterea momentelor de deschidere.
2. Se va acoperi întreg procesul – de ce suntem aici, ce trebuie făcut, cât timp şi cu ce viteză, cine este acolo – adică cele 4 elemente ale deschiderii: scopul, planul, durata şi personalităţile.
3. Se vor accentua elementele înţelegerii dorite înaintea negocierilor propriu-zise.
4. Se va stabili cu partenerii un plan comun de abordare a problemelor.
5. Se va rezolva problema sensibilă a „ordinii intervenţiilor" printr-un dialog interactiv, şi un comportament concesiv şi rezonabil.
6. Se va utiliza această abordare ca pe o rutină: continuând să o utilizăm chiar dacă momentele preliminarii arată că Ceilalţi ar dori să urmeze o cale diferită.

Adoptând cele de mai sus, vor rezulta;

1. Un sentiment imediat de înţelegere şi cooperare.
2. Posibilitatea obţinerii de bune rezultate şi a unei înţelegeri comune.
3. O mai bună înţelegere a ceea ce se doreşte a fi făcut.
4. Un mod comun de a gândi şi un plan de acţiune comun care mai târziu va fi utilizat pentru a netezi complexitatea negocierilor.
5. Noi posibilităţi de a verifica dacă şi Ceilalţi au interese comune de a ajunge la o înţelegere.
6. Dezvoltarea ulterioară a climatului, de la unul anxios la unul cordial, cooperativ, vioi şi propice afacerilor.

3

REALIZAREA UNEI NEGOCIERI

…Dupş etapele formării climatului, şi a (deschiderii, negocierile intră în faza tratativelor propriu-zise. Ne aflăm într-o perioadă excitantă şi dramatică, în timpul căreia numeroase idei şi, jjgtseii, \câţi*M* atenţia negociatorilor.:

Această bogăţie de activităţi poate devemi foarte uşor un amalgam. Pentru a-l putea controla şi a-şi păstra mintea limpede şi concentrată la conţinutul negocierilor,

negociatorul trebuie să pregătească bine şi să ştie ce se va întâmpla în continuare. El trebuie să cunoască bine modul de a realiza o negociere.

Acest capitol este dedicat realizării iiegopierilor…

Scopul său este de a defini câteva aspecte ce sunt comune tuturor negocierilor. După ce vom defini ceea ce presupune realizarea unei negocieri, vom aborda modul în care trebuie conduse negocierile (capitolul 4).

Vom examina acum patra aspecte distincte ale realizării negocierilor:

1. Fazele negocierii;
2. Abordare generală sau abordare directă?
3. Forma confruntării;

4. Structura concentrării.

3.1 **Fazele negocierii**

Orice negociere este formată din cinci faze: Explorarea.

Prezentarea ofertelor. Negocierea ofertelor. Stabilirea aranjamentului. Ratificarea.

În *faza explomtorie* tipurile de activităţi ce au loc sunt:

— Părţile îşi fac o idee despre cerinţele Celorlalţi;

— Se dă un sens comun direcţiei în care se va merge în cursul negocierilor;

— Se vor stabili atitudinile;

— Se vor recunoaşte căile ce vor fi urmate şi aranjamentele ce vor fi negociate.

În *faza prezentării ofertelor* una sau ambele părţi vor expune ofertele ce se doresc a fi negociate.

În *faza negocierii ofertelor* se va căuta obţinerea avantajului maxim de către părţi. În cursul negocierilor va exista un moment în care fiecare parte îşi va atinge scopul propus – sau va fi cât mai aproape de el. Cu aceasta începe faza *stabilirii aranjamentului*. În sfârşit, procesul se încheie cu *ratificarea înţelegerii,* de obicei în scris, uneori incluzând şi detalii legale.

Maniera în care vor fi abordate aceste faze depinde

de fiecare negociator. De multe ori, acestea nu se succed într-o ordine strictă, ci pot fi parcurse fie în altă ordine fie revenindu-se

— De la o etapă la alta, în funcţie de mersul negocierilor. Se pot parcurge toate aceste etape în ceea ce priveşte un anumit aspect al negocierilor şi apoi să se reia totul de la capăt pentru un alt aspect.

Pentru un control efectiv al tratativelor, negociatorului trebuie să-i fie însă foarte clare cele cinci faze ale negocierii: explorarea, prezentarea ofertelor, negocierea ofertelor, încheierea acordului şi ratificarea.

3.2 **Abordare generală sau abordare directă?**

Negocierile pot fi abordate într-o manieră generală atacând toate aspectele posibile şi urmărind realizarea unor progrese în ceea ce priveşte toate problemele discutate, apoi se revine la o nouă abordare generală, se obţin noi informaţii şi se realizează noi progrese în derularea negocierii.

O altă modalitate de a negocia este de a ne concentra atenţia asupra unei singure probleme, discutarea completă a acesteia şi apoi se trece la următoarea problemă a negocierii. În cazul abordării generale – sau abordarea pe orizontală – succesiunea discuţiilor va fi:

— Mai întâi se stabileşte modul de discuţie;

— Se trece la discutarea fiecărui aspect al negocierii, din perspectiva abordării generale;

— Se intră din ce în ce mai mult în discutarea detaliată a aspectelor particulare.

În cazul unei abordări directe – sau a abordării pe verticală – secvenţa discuţiilor va fi:

— Se va începe cu o anumită problemă, care se va defini şi apoi se vor lămuri toate aspectele legate de aceasta;

— Se atacă următoarea problemă, care se aprofundează;

— Se trece apoi la a treia problemă;

— Se continuă astfel până când fiecare aspect este stabilit în detaliu.

De exemplu, să considerăm o negociere în care se discută patra probleme de bază: preţul, livrarea, condiţiile livrării şi calitatea, în cazul abordării orizontale, aceste aspecte vor fi identificate în faza exploraiorie. Fiecare parte îşi va arăta preferinţele şi priorităţile faţă de aceste probleme. Forma unei înţelegeri preliminare cu privire la aceste aspecte va deveni evidentă în această etapă. Apoi fiecare parte îşi va prezenta ofertele (sau cerinţele) asupra fiecăruia din aceste patru aspecte. Va avea loc o primă negociere a ofertelor prezentate parcurgând toate problemele ridicate. Apoi va urma o a doua pentru a lămuri mai multe detalii. Iar dacă este necesar, va urma o a treia ş.a.m.d.

În cazul abordării verticale, procesul negocierii se va concentra asupra fiecăreia din problemele abordate. Mai întâi se vor prezenta ofertele de preţ şi se vor negocia acestea. Numai după ce se va ajunge la o înţelegere în privinţa preţului se va trece la negocierea

livrărilor, apoi a cantităţilor şi a calităţii, urmându-se aceeaşi procedură. Sintetizând, cele două abordări se disting prin:

— În cazul abordării generale (sau pe *orizontală)* se avansează prin parcurgerea tuturor problemelor simultan, în runde succesive;

— În abordarea directă (sau pe *verticală)* se analizează la un moment dat o singură problemă până se ajunge la o înţelegere, şi apoi se trece la următoarele.

3.3 **Forma confruntării** în orice negociere pot apărea diferenţe între viziunile părţilor cu privire la desfăşurarea acesteia. Vom analiza două puncte de vedere distincte care sunt şi cele mai des întâlnite: modul „lider” şi modul „independent”.

În cazul celei dintâi, una dintre părţi face oferta, iar. Ceilalţi o analizează şi văd dacă sunt de acord sau nu cu ea.

În cazul celui de-al doilea punct de vedere (modul independent) una dintre părţi face oferta, iar cealaltă cere

lămuriri cu privire la aceasta, caută să înţeleagă motivele pentru care a fost făcută. Apoi separat, îşi defineşte propria sa poziţie, pe care prima parte va căuta să o clarifice.

De exemplu, un dialog în modul „lider” poate fi: „Preţul nostru este de 150 lire pe bucată.

— 150 de lire? Extraordinar! Este mult mai mult decât ne putem permite! Cum justificaţi acest preţ?

— Am pornit de la preţul pieţei pentru produsele similare pe care tocmai le-am vândut.

— Este uimitor! Cunoaştem concurenţi de-ai dumneavoastră care vând mai ieftin. Trebuie să lăsaţi din preţ”.

Secvenţa corespunzătoare în modul „independent” ar fi:

„— Preţul pe care îl cerem va fi de 150 de lire pe fiecare bucată.

— Acesta este preţul unitar, da?

— Da, preţul unitar.

— Include transportul şi taxele?

— Este inclusiv transporturile şi exclusiv taxele.

— Deci oferta dumneavoastră este de 150 de lire pe bucată, inclusiv transporturile şi exclusiv taxele.

— Corect

— Oferta noastră este de 120 de lire, exclusiv transportul, dar cu taxele incluse”. Şi aşa mai departe.

Prima parte îşi expune punctul de vedere; a doua caută să clarifice toate aspectele ce pot apărea. După ce se va lămuri cu privire la acestea, va face propria ofertă ce va fi discutată în continuare.

În practică, există multe diferenţe între aceste abordări, în primul caz, părţile vor argumenta, una în faţa celeilalte, poziţiile pe care se situează cu privire la fiecare aspect, în al doilea caz se porneşte de la cunoaşterea poziţiilor individuale şi apoi se caută concilierea lor.

3.4 **Evoluţia concentrării**

Atâta timp cât părţile comunică, aşa cum fac în cadrul întâlnirii stabilite pentru negociere, se dezvoltă o

puternică energie şi concentrare din partea acestora.

Energia este la nivel înalt încă din preliminariile negocierilor (din perioada critică de 2 – 3 minute a momentelor de deschidere, ce a fost discutată în capitolul 2).

Concentrarea iniţială slăbeşte foarte rapid după aceste momente. Ceva mai târziu, descreşterea este mai puţin accentuată. Acest declin va continua până către etapa finală, când va reveni la cote înalte. Atunci când părţile îşi dau seama că sunt în preajma obţinerii unei concluzii are loc o reîmprospătare a energiei, dar numai pentru o foarte scurtă perioadă, în continuare, orice prelungire a întâlnirii va fi la un nivel negativ al concentrării şi prin urmare, neproductivă.

Evoluţia concentrării părţilor în timp este descrisă în figura 3.1.

Această formă *°te* general valabilă pentru toate negocierile. De exemplu, dacă întâlnirea va dura aproximativ o oră, atunci nivelul iniţial înalt al concentrării durează aproximativ 2 – 3

minute, iar partea finală are loc doar 1 – 2 minute.

Aceeaşi formă se poate aplica şi unei serii de întâlniri. De exemplu, dacă negocierea are loc de-a lungul a şase săptămâni, nivelul energiei este înalt în prima parte a primei săptămâni, pentru a scade constant în cursul celorlalte cinci. Abia în ultimele două-trei zile de negociere are loc o revigorare a energiei.

În unele cazuri particulare – pentru o întâlnire sau o serie de întâlniri – concentrarea poate să nu evolueze neapărat ca în figura 3.1. Pot exista şi ruperi de ritm, ai evoluţii ascendente şi descendente – ca în figura 3.2. Acestea reprezintă momente critice în care un bun negociator trebuie să ştie să acţioneze – aşa cum vom vedea în capitolul 4.

Privind structura concentrării în cadrul unei negocieri, vom vedea că aceasta este înaltă în discuţiile preliminare şi la final. Este necesară parcurgerea atentă a

perioadelor de energie înaltă şi învingerea dificultăţilor generate de scăderea acesteia.

3.5 Rezumat

Scopul acestui capitol este de a identifica elementele ce există în cadrul realizării negocierii, astfel încât în capitolul următor să putem discuta despre controlul acestora. S-au descris patru asemenea elemente:

1. Fazele negocierii:
   — Explorarea;
   — Prezentarea ofertei;
   — Negocierea;
   — Stabilirea aranjamentelor:
   — Ratificarea.
2. Secvenţele orizontale şi verticale:
   — Abordarea orizontală, lărgită;
   — Abordarea verticală, profundă. a fiecărei probleme.
3. Modalităţi de concentrare:
   — Maniera „lider”: se dezbate fiecare punct până când cineva obţine ceea ce vrea:
   — Maniera „independent”: clarificarea diferenţelor şi rezolvarea problemelor în comun.
4. Structura concentrării:
   — Înaltă la început;
   — Cu creşteri şi scăderi la mijloc;
   — O creştere abruptă către final.

4

CONDUCEREA NEGOCIERILOR

Strategia noastră este ca ambele părţi să negocieze către o înţelegere comună. Pentru început s-a reuşit crearea unui climat cordial şi vioi, s-au stabilit scopul, planul şi durata întâlnirii; de asemenea, s-au stabilit elementele de bază ale întâlnirii şi s-au introdus persoanele ce negociază.

Spiritul vioi, colaborativ şi propice afacerilor s-a stabilit după primele câteva minute. Mergând. mai departe, vom introduce modul în care se conduc negocierile.

În acest capitol accentul se pune din nou pe acele aspecte ale negocierii ce se aşteaptă a fi

frecvente şi pot fi întâlnite în negocieri succesive, aspecte ce pot fi controlate de către un bun negociator.

Scopul acestui capitol este să abordeze următoarele aspecte:

— Faza exploratorie;
— Trecerea în revistă a strategiilor;
— Ofertele şi negocierea acestora;
— Controlul procesului;
— Elementul uman.

4.1 Faza exploratorie

Această fază este întotdeauna importantă, dar este extrem de importantă atunci când strategia este de a negocia către un avantaj comun.

Atunci când se adoptă această strategie, elementele de bază sunt:

1. Mişcările introductive.
2. Faza creativă.
3. Trecerea în revistă a strategiilor.
4. Identificarea problemelor.

Vom considera ca *mişcări introductive* ceea ce vom spune, modul în care o vom spune şi cum răspundem pentru început partenerilor.

Conţinutul (ceea ce spunem) trebuie să prezinte poziţia fiecărei părţi, în mod normal, se va indica partenerilor de discuţie punctul propriu de vedere.

Acum nu se va intra direct în afaceri, ci vor avea loc discuţii colaterale, legate în mod general de afacerile ce vor fi discutate. Fiecare parte va arăta în mod independent Celeilalte părţi modul în care priveşte situaţia şi va da posibilitatea Celorlalţi să obţină clarificări ale acesteia. Aceasta va da o imagine generală a poziţiei fiecărei părţi şi o va clarifica.

Mişcările introductive trebuie să acopere următoarele aspecte:

— Înţelegerea situaţiei şi aria generală a negocierilor

ce vor avea loc;

— Interesele proprii: ce anume se doreşte a fi obţinut în cursul negocierii;

— Priorităţile proprii: care sunt aspectele foarte importante pentru noi;

— Contribuţia proprie: modul în care se poate contribui la un avantaj comun;

— Atitudinile proprii, ca o consecinţă a negocierilor anterioare cu Ceilalţi: reputaţia lor, aşa am perceput-o noi, sau orice temeri şi speranţe deosebite pe care le putem avea legate de colaborarea noastră.

De exemplu:

„Domnilor, ne-ar place ca primul pas să fie consemnarea poziţiei noastre în privinţa înţelegerii!

Suntem interesaţi să cumpărăm clădirea pe care o deţineţi pentru a o demola şi a construi în locul ei un supermarket. Am contactat deja comisia de planificare a teritoriului şi credem că vor accepta planurile noastre, în acest moment suntem interesaţi să luăm o decizie urgentă, pentru ca la sfârşit să putem demara procedurile legale în privinţa construcţiei.

Nu am avut până acum contacte cu dumneavoastră. dar prietenii ne-au spus că putem încheia afaceri avantajoase împreună.

Aceasta ar fi poziţia noastră, este suficient de clară?”

Caracteristic pentru aceste mişcări introductive sunt următoarele elemente:

1. Mişcările introductive sunt independente pentru fiecare parte. Acestea vor arăta poziţia fiecărei părţi şi nu au rolul de a apropia cele două poziţii.
2. Concentrarea se face asupra interesului personal. Nu ne putem aştepta ca interesele să fie aceleaşi. (Dacă s-ar face ipoteza intereselor comune, atunci aceasta poate să irite, să inducă o stare confuză şi nearmonioasă.)
3. Abordările vor fi generale şi nu detaliate. Scopul este de a dezvolta negocierea pe orizontală şi nu pe verticală.
4. Aceste mişcări trebuie să fie concise. Trebuie să se dea Celorlalţi posibilitatea de a interveni în discuţie repede,

astfel încât părţile să interacţioneze rapid, oricare ar fi durata sau complexitatea mişcărilor introductive. Fiţi, deci, concis.

Modul de a spune ceea ce avem de spus va reîmprospăta climatul dezvoltat anterior. Se va căuta o situaţie propice afacerilor într-un mod cordial şi vioi. Ultimele cuvinte (din exemplul anterior – „Este suficient de clar?") trebuie să arate că se doreşte o situaţie clară şi nu o provocare la opoziţie. Trebuie să fim prietenoşi.

Răspunsul la mişcările introductive ale Celorlalţi se va face în două etape:

1. Ascultare, clarificare şi rezumare.
2. Oferirea mişcărilor introductive proprii.

l om asculta. Nu se va risipi energia căutând contraargumente.

Vom clarifica. Dacă există o nedumerire, vom cere clarificarea a ceea ce vrea să se spună.

Vum rezuma. Se va reveni la punctele cheie pe care le-am înţeles a fi exprimate. (Exemplu: „Bine, deci doriţi o demolare rapidă şi reconstrucţia?")

Dacă suntem satisfăcuţi de înţelegerea poziţiei partenerilor, vom confirma procedura ce dorim a fi urmată şi vom face propriile mişcări introductive, fiind atenţi să ne exprimăm poziţia / «dependent şi nu m/erdependent:

„Bine, atunci pasul următor ne-ar place să fie prezentarea poziţiei noastre. O facem acum? Noi dorim să vindem această clădire. Am dori ca aceasta să nu fie demolată, dar nu este o dorinţă exhaustivă. Dorim să obţinem cel mai bun preţ şi nu suntem presaţi de timp. Aceasta este poziţia noastră şi dacă aveţi întrebări, vă stăm la dispoziţie".

Făcând mişcările introductive în acest mod, ambele părţi vor continua discuţiile după liniile directoare deja trasate. S-a ajuns la un punct de la care se poate pleca în negocieri creative.

Acum suntem la momentul în care există o mică posibilitate de înţelegere în avantaj comun – de multe ori

un avantaj mai mai mare decât dacă s-ar negocia independent pentru obţinerea de avantaje unilaterale, precum şi la momentul de a caută împreună cea mai mare şi mai bună parte a prăjiturii.

Pentru a se obţine această creativitate este necesar să ne folosim din plin imaginaţia. Mai târziu vom fi forţaţi de realitate să acţionăm, dar acum nu poate fi nimic rău în a gândi creativ şi imaginativ.

Vom pleca de la spiritul de cooperare dezvoltat anterior, de pe poziţiile independent stabilite ale fiecărei părţi. Avem nevoie de o propoziţie care, pe de o parte să dea un imbold gândurilor noastre în direcţia bună, iar pe de altă parte să dea impresia de imaginaţie: „Bine, ştim cum stăm, atunci am putea acum, dacă sunteţi de acord, să căutăm posibilităţi creative de lucru. Sugerez să ne lăsăm gândurile libere pentru câteva momente şi apoi să revenim pentru a vedea care dintre ideile comune sunt aplicabile. Vă convine aceasta? Aţi dori să notaţi câteva din ideile noastre?”

Generarea acestor idei trebuie să fie pe orizontală şi interactivă. Trebuie să fie pe *orizontală* deoarece imediat părţile se concentrează asupra unei sugestii (fie criticând-o, fie explorând-o în adâncime) şi nu mai pot avea o vedere de ansamblu a situaţiei sau să gândească imaginativ. Trebuie să fie *interdependenţă,* şi nu doar să se susţină cooperarea. dar de asemeni, fiecare idee nouă a unora poate stârni un strop de imaginaţie la Ceilalţi.

Potenţialul creativ este mai mare dacă părţile gândesc *împreună.* „Deci. ce idei am găsit?

— Poate găsim o modalitate prin care să stabilim preţul în acelaşi timp cu modul de livrare.

— Putem utiliza termenele de plată ca nişte legături între noi.

— Vânzătorul poate finanţa cumpărătorul în utilizarea viitoare a terenului.

— Să comparăm situaţia de faţă cu alte înţelegeri asupra unor clădiri”.

În această secvenţă, imaginaţia fiecărei părţi

recepţionează stimuli din ideile Celorlalţi. împreună s-a putut crea o panoramă a posibilităţilor de acţiune.

În contrast cu aceasta se poate obţine şi un colaps de creativitate dacă părţile vor începe astfel:

— Deci, ce idei avem?

— Poate găsim o cale să discutăm preţul şi termenele de livrare împreună.

— Ce vreţi să spuneţi, să plătim mai mult pentru a grăbi livrarea?”

Acest dialog deplasează părţile către faza ofertelor şi a negocierii acestora, fără a se folosi posibilităţile suplimentare oferite de creativitate.

Este nevoie să se dezvolte împreună idei imaginative. Acest proces al recunoaşterii posibilităţilor creative va genera diverse variante, care vor face legătura între lumea în care părţile gândesc imaginativ şi lumea reală, în care performanţele se măsoară după criteriile afacerilor, în continuare se va decide care dintre variantele găsite au valoare practică.

În cele ce urmează se *va* prezenta lista ideilor şi se va evalua fiecare posibilitate. „Putem să analizăm aceste variante şi să vedem care sunt mai atractive?

— Bine. Prima este de a lega preţul de termenul livrării. Mi se pare că ne vom putea întoarce la aceasta dacă nu găsim altceva mai bun. Putem numi această variantă B.

— Am reţinut. Noi suntem mai interesaţi de modul în care putem utiliza termenii de plată ca punte de legătură. Putem numi această variantă A? Şi ce spuneţi de finanţarea cumpărătorului de către vânzător?

— Nu. de aceasta nu suntem interesaţi. Ar fi punctul C”.

Observăm că acum niciuna dintre părţi nu este interesată să-şi apere ideile sugerate, într-adevăr este mai bine să se spună „Să lăsăm gândurile să curgă liber şi apoi să revenim la ideile ce sunt mai realiste”.

Atâta timp cât în procesul mişcărilor introductive are

loc o dezvoltare imaginativă, dar şi cu priorităţi realiste, faza exploratorie va fi una constructivă. Dar înainte de a intra în dezbaterea problemelor trebuie să revedem strategia proprie a „colaborării către o înţelegere comuna”.

4.2 Trecerea în revistă a strategiilor

Acesta este ultimul moment în care se mai poate face un control al propriei strategii înainte de a se intra în miezul procesului de negociere. Comportamentul nostru se va schimba radical dacă Ceilalţi nu vor colabora. Dacă va fi o confruntare sau dacă vor aspira la ea, există pericolul ca după acest moment să ne exploateze.

Ce trebuie să facem în această etapă?

În acest stadiu la negocierilor, semnalele sunt de obicei foarte clare. Putem vedea, pe de o parte, o colaborare evidentă încă din perioada de topire a gheţii, a deschiderii sau a fazei exploratorii. Sau putem vedea cum ceilalţi rezistă sau reacţionează într-o manieră redusă, în ciuda eforturilor noastre repetate de a folosi orice prilej pentru colaborare – şi atunci vedem clar un semnal de război – adică ei vor căuta la fiecare pas să obţină un avantaj maxim în mod independent.

În mod normal, semnalul este clar: confruntare sau colaborare, dar uneori situaţia poate fi ambiguă şi atunci este necesară o mică pauză, pentru a o interpreta. Este momentul potrivit pentru o întrerupere. Fie se va face o întrerupere a negocierilor pentru câteva minute, în cazul unei negocieri ce decurge într-o singură întâlnire, fie se va lua o pauză mai mare, până la următoarea sesiune de negocieri, dacă acestea au loc în mai multe întâlniri şi se poate analiza în timpul acestei întreruperi situaţia şi comportamentul partenerilor.

Atunci când revedem situaţia vom lua în considerare două alternative: continuăm în aceeaşi manieră sau vom utiliza o atitudine mai agresivă? Va trebui să analizăm sistematic strategia Celorlalţi, aşa cum vom arăta şi în capitolul 16.

Atunci când revedem comportamentul Celeilalte

părţi, vom verifica:

1. Cum s-au comportat până acum? în mod normal sunt agresivi sau cooperativi:
2. Ce putem deduce din comportamentul lor din primele 1 – 2 minute? Cât de mult au presat după ce negocierile au demarat efectiv?
3. Cum s-au comportat în cursul deschiderii? Au luat iniţiativa de a coopera? Sau au rezistat, ba chiar s-au deplasat în altă direcţie?
4. Au fost deschişi când şi-au definit poziţiile de început?
5. Au încercat să vă exploateze în cursul deschiderii?
6. Care este proporţia iniţiativelor constructive pe care le-au avut în negocieri în raport cu cele totale? Dar informaţiile oferite în raport cu cele primite?

Analizând aceste elemente trebuie să vedem dacă ne vom continua strategia aleasă către o înţelegere comună sau ne îndreptăm către o confruntare cu Ceilalţi.

În acest moment însă. plecăm de la premisa că părţile încearcă să realizeze o înţelegere. Negocierile combative vor fi analizate mai târziu.

După trecerea în revistă a strategiilor este necesar să se efectueze încă un pas în faza exploratorie, şi anume identificarea problemelor ce trebuie discutate în timpul prezentării ofertelor şi a negocierii acestora.

Presupunând că părţile cooperează către o înţelegere comună, este necesară doar o simplă

Întrebare a uneia din părţi pentru a stabili aceste probleme. Va fi încă un pas în secvenţa *orizontală* a negocierilor:

„Bine, domnilor, mi se pare că acum va trebui să discutăm următoarele elemente: preţul clădirii, momentul livrării, modul de plată, finanţarea şi taxele legale. Aceasta acoperă problemele pe care doreaţi să le discutaţi?”

În concluzie:

Faza exploraloric a unei negocieri cooperative include mişcările de deschidere care trebuie să fie independente şi utilizate pentru clarificarea situaţiei, şi nu

ca argumente.

Dacă aceste mişcări vor fi mulţumitoare, atunci părţile au o ocazie unică de a analiza creativ şi imaginativ problemele ivite.

Se va analiza după aceea dacă strategia propusă – către o înţelegere comună – este încă realizabilă.

La sfârşitul fazei exploratorii se vor identifica situaţiile ce pot apărea în faza următoare.

4.3 **Prezentarea ofertelor şi negocierea acestora** în mod ideal, prezentarea ofertelor şi negocierea lor trebuie să aibă următoarele caracteristici:

1. Să fie secvenţiale (laterale) în cazul abordării generale;
2. Să fie o confruntare a poziţiilor şi nu una a partenerilor;
3. Rezolvarea problemelor se face în comun;
4. Se va revedea permanent situaţia: fiecare etapă orizontală va conţine noi elemente creative ce pot fi exploatate.

În deschiderea acestei faze se face o trecere în revistă a problemelor identificate anterior. Cei ce vor lua primii cuvântul îşi vor defini poziţia în raport cu fiecare problemă sau element de negociat.

„În ceea ce priveşte elementele ce le vom negocia, preţul la care putem vinde este

200.000 lire. Timpul livrării nu ne interesează, el poate fi de 6 luni sau mai mult. Cel mai convenabil pentru noi este plata integrală cât mai repede posibil şi…”

Ceilalţi vor căuta să clarifice aceste elemente. De exemplu:

nmi. t Juu spunea 2CC. OOG în? înţelegem că acesta este preţul maxim la care

—? ŞTppinii AOtvHrul

Cât timp se va urma această strategie este important să nu se utilizeze întrebări agresive („Bine, dacă vă aşteptaţi la 200.000 lire, care credeţi că ar fi o afacere corectă?”), întrebările agresive vor genera răspunsuri agresive şi vor conduce la o situaţie războinică.

După ce va obţine clarificările dorite, Cealaltă parte îşi va defini propria poziţie, iar noi vom cere explicaţii.

„Ştim că aveţi patru clădiri şi ne-ar interesa oricare din ele. În privinţa preţului, noi am fi foarte interesaţi să cumpărăm la…”

Părţile vor trebui să identifice împreună zonele comune ale ofertelor şi să găsească o soluţie.

În acest moment este mai util să se insiste pe înţelegere decât pe poziţii diametral opuse.

NU se va spune „Vă mulţumim pentru explicaţie, dar v-am cere să revedeţi preţul şi termenele de livrare”.

CI MAI CURÂND „Vă mulţumim pentru explicaţie, mi se pare că ne putem înţelege în privinţa finanţării, a termenelor de plată şi a taxelor. Problemele ce apar sunt doar în domeniul preţului şi al livrării. Continuăm discuţiile în această direcţie?”

Observăm că ultima întrebare va cere ca răspuns virtual un „da” şi va servi în continuare pentru a obţine o înţelegere între părţi. Evident, aceasta nu ascunde faptul că există diferenţe semnificative între poziţiile părţilor. Trebuie însă clarificate aceste diferenţe, în plus aceasta va da impresia că suntem în contextul unei înţelegeri şi se va crea un punct de plecare de la care părţile pot conlucra creativ pentru rezolvarea problemelor.

Acesta poate fi momentul unei înţelegeri sau poate fi o ocazie pentru ca părţile să se apropie mai mult şi să încerce rezolvarea comună a problemelor nou ivite.

Procesul prezentării ofertei şi al negocierilor orizontale se face în mişcări succesive, într-o manieră generală. La fiecare etapă se examinează întreaga afacere. Posibilităţile oferite sunt analizate una după alta fără a se intra în amănunte în niciuna din ele şi nu se vor trata

separat.

În concluzie:

Atunci când strategia negocierilor este către o înţelegere comună, prezentarea ofertelor şi negocierea acestora trebuie să fie un proces cooperativ şi nu o confruntare. Secvenţa mişcărilor va fi dată de o avansare pe tot frontul negocierilor. Se va stabili mai întâi un acord

de principiu, apoi acordul detaliat şi la sfârşit acordul final cu ultimele detalii.

Dialogul va trebui să definească poziţiile pe care se află părţile şi să le clarifice. Nu se vor trata poziţiile Celorlalţi ca puncte de atac.

Părţile vor avansa împreună recunoscând punctele comune, ceea ce s-a realizat până în acel moment şi rezolvând împreună problemele cu care au de-a face. Nu trebuie să existe o confruntare între părţi.

4.4 Controlul procesului de negociere

Un bun negociator, ce caută un acord comun, va fi desigur implicat în conţinutul negocierilor. O mare parte a influenţei sale constă în abilitatea de a păstra atât controlul procesului de negociere cât şi controlul a ceea ce face.

În mod normal nu există instrumente specifice de control a procesului de negociere. Se poaic întâmpla ca unul din membrii echipei de negociatori să pară că are un foarte mic impact asupra negocierilor, cât timp ceilalţi negociază preţul şi termenul de livrare. Chiar şi acest membru poate avea o influenţă deosebită printr-o simplă interjecţie sau o propoziţie. De exemplu, în momentul în care negocierile asupra preţului par a fi intrat într-un impas, direcţia negocierilor poate fi schimbată de către acesta printr-o frază: „Nu credeţi că am putea să analizăm termenii de plată în acest moment?”

Acesta este un exemplu de intervenţie procedurală a membrului echipei de negociatori ce pare a avea o influenţă minoră, în orice grup trebuie să fie o persoană ce are talentul de a face o asemenea intervenţie. Aceste talente sunt foarte necesare şi influenţa lor este adesea recunoscută de colegi.

Alte persoane au, de asemenea, aptitudinile de a crea momente de intensificare a concentrării în cursul negocierii.

Care sunt paşii prin care negociatorul poate păstra sub control procesul negocierii?

1. Rezumarea Aceasta va ajuta părţile să recunoască locul

în care se află faţă de conţinutul negocierilor.
2. Clarificarea situaţiei. Va ajuta părţile să treacă de la „despre ce vorbim acum" *la*
— care este problema reală".
3. Clarificarea procesului. Utilizarea diverselor abordări: abordare generală faţă de abordare directă sau maniera lider faţă de maniera independent, pentru a ajuta părţile să avanseze împreună. De exemplu:
" Se pare că am utilizat atâta timp cât ne-am programat pentru analiza preţului iar acum am dori să aruncăm o privire şi asupra celorlalte probleme. Putem începe cu... „Sau: „Bine, cred că v-am prezentat punctul nostru de vedere cu privire la aceste probleme şi acum am dori să ştim care este al dumneavoastră".
4. Trecerea în revistă a progreselor obţinute în negocieri. Aceasta este, bineînţeles, mai influentă atunci când accentul se pune pe o înţelegere standard între părţi – şi de asemeni, foarte influentă atunci când se analizează cele 4 elemente – scopul, ritmul şi planul stabilit în deschidere.
5. Obţinerea unor căi de comunicare comune. Problema este de a găsi o cale pentru a construi un pod de legătură între părţi astfel încât acestea să se poată întâlni şi acţiona împreună. Exemplul anterior, în care membrul echipei ce părea neînsemnat introduce termenul de plată ca legătură între preţ şi restul negocierilor este semnificativ.
6. Reamintirea faptului că se caută o înţelegere. Se vor utiliza referiri repetate la faptul că s-a realizat o înţelegere asupra scopului întâlnirii, a agendei, a ritmului, a primei etape a negocierilor sau a modului de continuare a discuţiilor.

Acestea sunt mijloace ce vor căuta să conducă la o creştere a concentrării precum şi la dezvoltarea negocierilor. Un bun negociator va şti să recunoască şi momentele de cădere ale discuţiilor. El ştie că acestea devin cu atât mai posibile cu cât se avansează în timp şi va căuta să încheie discuţiile înainte ca ele să apară.

Inevitabil însă, până la urmă aceste momente vor

apare şi va trebui să fie foarte atent la acel moment, îl va recunoaşte imediat, chiar fără să fie conştient de existenţa sa; va recunoaşte o cădere a ritmului în care se discută, a modului în care se stă, în priviri, în felul în care se înţeleg unii pe alţii.

Ce vom face în acest caz? Vom propune o pauză. O vom sugera în mod ferm; vom face un scurt rezumat al punctului în care se află negocierile, vom sugera momentul în care se reiau negocierile şi care sunt următorii paşi ce trebuie parcurşi în direcţia unei înţelegeri.

Această tactică, de a utiliza pauzele, este foarte importantă, aşa cum vom demonstra şi în capitolul 5.

Există o artă deosebită în a controla procesul de negociere, artă în a crea ruperi de ritm, a preveni căderile sau de a ajuta ambele părţi să avanseze către o înţelegere comună.

4.5 **Elementul uman**

Conducerea negocierilor nu este influenţată doar de situaţia reală în care se găsesc părţile. Ea va fi influenţată şi de modul în care părţile reacţionează la nivel uman.

Aspectele de bază ale acestei interacţiuni sunt: Ordinea intervenţiilor; încrederea;

Starea fizică:

Umorul.

Ordinea intervenţiilor se va referi la modul în care se vorbeşte, cât se vorbeşte, cine vorbeşte mai tare şi cine controlează discuţiile. Pentru a obţine o colaborare completă, nu trebuie să existe semne de dominaţie din partea nici uneia dintre părţi. Dezvoltarea încrederii reciproce este o problemă mai complexă.

Mişcările de deschidere au stabilit deja relaţiile cordiale ale negocierii; dar colaborarea depinde atât de atmosfera cordială cât şi de elementul de încredere.

Este în natura fiinţei umane ca niciodată să nu aibă încredere completă în ceilalţi. Va exista întotdeauna un dram de îndoială, care poate fi mai mic sau mai mare. Un

negociator prudent va cere ca Ceilalţi să îndepărteze această îndoială, dar nu va da întotdeauna şansa ca el să o îndepărteze Celorlalţi.

Elementele ce pot îndepărta neîncrederea sunt:

1. Deschiderea.
2. Credibilitatea.
3. Integritatea morală.

Deschiderea va arăta modul în care suntem pregătiţi să oferim proceduri, informaţii şi contribuţii la beneficiul comun. Dacă în mod efectiv se vor ascunde cărţile cu care se joacă, se vor ascunde informaţii, se cere mai mult decât se dă, se presează pentru obţinerea unui avantaj personal, atunci este evident că nu este interesat să utilizeze posibilităţile creative ale negocierii.

Deschiderea personală include atât calităţile umane, cât şi cele de afaceri. Ea include relevarea propriilor sentimente, dorinţe sau temeri, dar şi deschiderea în faţa situaţiilor şi obiectivelor dorite în afaceri.

Evident, această deschidere poate fi primejdioasă. Ea poate fi avantajoasă pentru un partener de discuţie fără scrupule şi este imperativ ca negociatorii să fie siguri că şi Ceilalţi joacă după aceleaşi reguli, astfel încât să nu se creeze un avantaj pentru Ceilalţi înainte de a fi siguri de o situaţie colaborativă.

În acelaşi timp, cu cât se extinde mai mult deschiderea personală, cu atât mai mare va fi şansa ca şi Ceilalţi să se comporte în acelaşi mod. Atunci când am fost membru într-o echipă de negociere internaţională, am fost în mod constant uimit de modul în care o parte a colegilor mei erau pregătiţi să fie deschişi şi de asemeni, uimit de răspunsurile colaborative primite de la Ceilalţi.

Deschiderea în sine nu este suficientă. Ea trebuie să fie credibilă, şi fiecare mişcare 3 părţilor trebuie să fie credibilă. Un exemplu extrem este acela în care una din părţi face o ofertă extravagantă pe care nu o poate justifica iar în acest caz îşi va pierde credibilitatea. Be/voltarea negociem depăşeşte cadrul camerei de negocieri. Integritatea trebuie văzută în spiritul şi nu doar

în litera ei, adică în modul în care fiecare parte va părăsi negocierile respectând cele hotărâte acolo. Acest mod de a înţelege integritatea se transferă de la o rundă de negocieri la alta şi devine un clement cheie al bunei înţelegeri între părţi.

Dar mai există şi alţi paşi în a proba integritatea, paşi ce pot fi făcuţi în timpul negocierilor. De exemplu, în contractele personale cu clienţii, eu sunt pregătit să vorbesc

despre ceea ce alt client a cerut sau cine este un alt client. Dar nu sunt pregătit să le fac pe amândouă, adică şi să identific clientul şi să-i descriu interesele particulare. Atunci când un alt client se află în faţa acestui refuz de a discuta „cine şi ce", poate avea o reacţie imediată negativă, dar această atitudine are efect pe termen lung: el va avea încredere în faptul că propriile afaceri nu vor fi făcute publice şi prin aceasta îmi va respecta integritatea.

Colaborarea nu va rămâne doar la cea stabilită în momentele de deschidere, ea depinde şi de de/. voltarea încrederii ba/aţe pe deschidere, credibilitate şi integritate; fapt ce se relevă în procesul negocierii.

Negociatorii au nevoie şi de susţinere fizică: mâncare, aer proaspăt, temperatură potrivită, cafea şi răcoritoare şi este datoria gazdei să le asigure.

Negociatorii mai au nevoie şi de umor. Sunt suficiente câteva nuanţe uneori, ele pot schimba cursul unei negocieri dintr-una grea şi dificilă într-una foarte plăcută. Zâmbete ocazionale, râsete decente – tot ocazionale – pot face trecerea de la o perioadă mai dificilă a negocierilor la una eficientă şi satisfăcătoare, care poate fi atinsă de negociatori colaborativi.

4.6 **Rezumat**

După construirea bazelor negocierii în perioada de topire a gheţii şi a procesului de deschidere, va trebui:

1. Să avem o vedere generală asupra câmpului negocierilor.
2. Să obţinem un rezumat al punctului de vedere al

Celorlalţi.
3. Să privim împreună posibilitatea obţinerii unor avantaje comune.
4. Să verificăm corectitudinea, strategiei proprii către o înţelegere comună.
5. Să susţinem secvenţa de negocieri pe orizontală, prin mişcări succesive pe un front larg.
6. Să accentuăm aria de cuprindere a înţelegerii.
7. Să abordăm această arie împreună cu Cealaltă parte.
8. Să controlăm procesul de negociere după un plan prestabilit.
9. Să dezvoltăm relaţiile personale şi să încercăm să câştigăm încrederea partenerilor. Urmând aceste sfaturi, vom obţine:

1. O foarte bună analiză a situaţiei.
2. O şansă sporită de a mări satisfacţia fiecărei părţi.
3. Bunăvoinţă.
4. Negocieri vioaie şi propice afacerilor.

5

TACTICI CĂTRE O ÎNŢELEGERE COMUNĂ

Tactici… contra-lactici… manevre… învăluiri… Aceste cuvinte descriu instrumentele utilizate în cursul negocierilor. De cele mai multe ori utilizăm aceste procedee pentru a câştiga un avantaj în faţa Celorlalţi. Există însă unele situaţii în care vom căuta să ajungem la o înţelegere comună ai Ceilalţi, iar pentru aceasta este nevoie de anumite procedee specifice. În acest capitol vom prezenta acele procedee şi instrumente orientate către atingerea unei înţelegeri benefice ambelor părţi. Vom trece în revistă opt dintre acestea:

1. întreruperile;
2. Stabilirea termenelor finale;
3. „Dar dacă…?”;
4. Dezvăluirea completă;
5. „Ceea ce pot este doar 60 %”;
6. Mituirea;
7. Clubul de golf;
8. Studiul pe subgrupuri.

5.1 **întreruperile** în multe situaţii este necesar a se lua o pauză de 5 – 10 minute în care fiecare dintre părţi să iasă din sala de negocieri pentru a revedea modul în care au evoluat negocierile sau pentru a reconsidera poziţia pe care se află. În alte situaţii este de preferat chiar amânarea

negocierilor pentru o întâlnire ulterioară.

În mod normal, răspunsul Celorlalţi va fi unul pozitiv, negociatorii cu experienţă ştiind să recunoască beneficiile rezultate dintr-o bună colaborare a părţilor.

Implicaţiile întreruperilor asupra negocierilor sunt pozitive: părţile vor avea ocazia să-şi consolideze poziţiile, să facă o trecere în revistă a ceea ce s-a realizat până în acel moment, să-şi recalculeze şansele de a obţine o afacere bună ori pentru a lua în consideraţie noi iniţiative, în plus, în momentul revenirii la masa tratativelor, există şansa creării unei noi atmosfere. Mai mult, se vor regenera atât energia cât şi concentrarea.

Există totuşi şi o parte negativă, dezavantajul principal fiind acela că se poate rata ocazia materializării unor avantaje deja câştigate. De asemeni este posibil ca şi climatul realizat anterior să se deteriorareze sau să se modifice părerile Celorlalţi, în practică însă, aceste dezavantaje sunt destul de rar întâlnite.

Utilizarea întreruperilor în cadrul negocierilor este foarte importantă, dar este necesar în acelaşi timp să se cunoască bine modul în care pot fi utilizate. Va trebui să ştim *când* este bine să facem o pauză, *cum* să o facem şi *cum* să reîncepem negocierile.

În primul rând, în ce momente se vor utiliza întreruperile? La sfârşitul unei faze a negocierilor. Acest ea sunt:

(a) în momentul în care s-a încheiat faza exploratorie şi înainte de începerea prezentării ofertelor.

(b) După ce s-au făcut ofertele şi înainte de a se începe negocierea lor.

(c)În funcţie de momentul negocierii, dacă forma

înţelegerii finale a devenit clară, înainte de identificarea soluţiilor posibile.

Până acum, sfatul nostru a fost de a adopta o manieră deschisă de negociere, pentru a se obţine negocieri cooperative în avantajul ambelor părţi. Această strategie trebuie însă verificată înainte de a se avansa prea mult în tratative. Dacă aveţi dubii în privinţa strategiei alese, atunci întrerupeţi negocierile şi analizaţi modul de a le continua.

Atunci când s-a ajuns într-un impas.

În momentul în care se pare că negocierile au ajuns într-un punct mort, atunci este necesară o întrerupere, înainte ca părţile să se cramponeze de poziţiile pe care se află. Cât timp se urmăreşte atingerea unei înţelegeri comune, această pauzăpoate fi utilizată pentru căutarea unei soluţii în comun, de către ambele părţi, în aceste condiţii un avantaj îl constituie nu separarea părţilor, ci o analiză în comun a situaţiei. Pentru aceasta se pot forma subgrupuri de lucru – de exemplu pentru analiza problemelor comerciale sau a celor financiare, fiecare subgrup căutând să facă o mutare constructivă care să împingă negocierile înainte.

Corelarea opiniilor membrilor echipei de negociatori.

Uneori este necesar ca membrii echipei de negociatori să-şi revadă punctele de vedere şi să le armonizeze în beneficiul echipei.

Scăderea energiei şi a concentrării.

În momentele în care atât energia cât şi concentrarea au scăzut spre nivelul lor minim, atunci este necesară o pauză pentru a putea fi regenerate.

În al doilea rând, care este procedura recomandată pentru a face o întrerupere?

1. Se va stabili necesitatea unei întreruperi – „Cred că ar fi în avantajul ambelor părţi dacă am face acum o pauză…”
2. Se vor rezuma cele discutate până atunci şi se va anticipa derularea tratativelor – „Până acum am stabilit preţul şi termenii de plată, iar în continuare cred că am putea găsi împreună soluţii pentru…”

3. Se va stabili durata pauzei – „Vă convine să ne reîntâlnim peste 15 minute?”
4. Se vor refuza soluţiile noi. Dacă Ceilalţi doresc să propună o nouă soluţie, cereţi-le să amânaţi analiza acesteia până după pauză.

În timpul întreruperii, elementele de bază ce vor fi luate în consideraţie vor fi cele obişnuite, adică discuţii despre modul în care se va aborda etapa următoare, o analiză a ceea ce s-a discutat până în acel moment, o trecere în revistă a realizărilor echipei sau chiar elaborarea de noi planuri pentru restul negocierii, în acelaşi timp este necesară pregătirea redeschiderii negocierilor, luând în consideraţie un nou plan şi noi mişcări de deschidere, care se vor face în mod ideal prin noi propuneri pentru atingerea unei înţelegeri comune.

În al treilea rând, după întrerupere, este necesară o redeschidere a tratativelor, cu o versiune în miniatură a paşilor făcuţi în deschiderea iniţială a negocierilor.

1. Câteva momente de topire a gheţii, pentru ca părţile să ajungă pe aceeaşi lungime de undă.
2. Reamintirea punctului la care s-a ajuns în planul stabilit.
3. Obţinerea confirmării pentru continuarea planului sau sugerarea unor modificări ale acestuia.
4. Efectuarea de noi mişcări de deschidere care vor defini poziţia actuală şi noile interese, căutând o dezvoltare creativă a negocierilor.

Întreruperile reprezintă un instrument deosebit de eficient în cadrul tratativelor, iar o utilizare disciplinată a lor poate conduce la o cooperare profitabilă pentru ambele părţi.

5.2 **Stabilirea termenelor finale**

Aceasta presupune stabilirea momentului în care negocierile vor lua sfârşit („Noi vom negocia până la ora 11, 30”) sau termenul limită al unei secvenţe de şedinţe de negocieri („Instrucţiunile mele sunt să ofer contractul etiopienilor dacă nu vom ajunge la un acord până la 14

martie.”).

Reacţia Celorlalţi depinde în mare măsură de modul în care se impune acest termen limită. O stabilire unilaterală a acestuia (aşa cum s-a descris anterior) va apărea ca o ameninţare, şi poate genera resentimente şi o atitudine contra-agresivă. Acest mod de acţiune este specific unui negociator războinic.

În cazul în care termenul final este agreat de ambele părţi (şi nu impus de una dintre ele) atunci atmosfera se încălzeşte, devenind mai colaboralivă. În contraşi cu abordarea anterioară avem situaţia alternativă:

" Mi-ar fi de mare ajutor dacă am încheia negocierile până la ora 11, 30. Sunteţi de acord cu acest termen?”

Faptul că negocierile au stabilit un termen limită de desfăşurare este un lucru pozitiv.

Am descris anterior modul în care decurg negocierile din punctul de vedere al concentrării şi energiei: o perioadă scurtă caracterizată de o energie înaltă, urmată de un declin continuu, iar în final o revigorare a acesteia. Stabilirea termenului final poate conduce la o concentrare accentuată pentru atingerea unei soluţii creative sau a unui compromis constructiv, în lipsa unor termene finale rezonabile, părţile pot găsi pretexte pentru diverse amânări în speranţa unor câştiguri viitoare mai mari.

De asemenea, stabilirea termenelor finale ajută la o mai bună concentrare şi o mai bună utilizare a energiei şi efortului.

Totuşi, stabilirea unor termene finale reduse poate avea un efect negativ, în cazul în care se propun asemenea termene, soluţia este simplă: se spune pur şi simplu „Nu sunt de acord”.

5.3 „Dar dacă...?”

Aceasta este o tactică de a ţine negocierile „fluide”, prin întrebări de genul: „Dar dacă dublăm cantitatea cerută, reduceţi preţul?”, „Dar dacă vom face noi controlul calităţii ce schimbări vor interveni în specificaţii?” etc.

Tactica utilizării unor. astfel de întrebări este utilă în timpul fazelor exploratorii şi creative din cadrul negocierii,

ajutând părţile să identifice cea mai bună formă a înţelegerii, în avantajul ambelor părţi.

Aceeaşi tactică poate deveni însă dăunătoare dacă este utilizată într-un moment avansat al negocierilor. Dacă s-a depus un efort deosebit pentru a se ajunge la un punct comun în prezentarea ofertelor şi chiar în negocierea acestora, iar Ceilalţi pun o întrebare de genul „Dar dacă… (o modificare importantă)”. atunci are loc o depreciere a-cooperării şi a progresului realizat în desfăşurarea tratativelor.

Dacă această tactică este utilizată însă în faza explorării generale atunci ea poate fi constructivă.

5.4 **Dezvăluirea completă** în sens propriu, aceasta presupune că vom dezvălui Celorlalţi toate informaţiile de care dispunem.

În practică însă, o asemenea tactică nu este luată în consideraţie prea des. Oamenii fie că

nu au abilitatea de a comunica, fie că nu au deschiderea necesară pentru a face dezvăluiri complete. Ei pot fi însă obligaţi să dezvăluie unele lucruri, în timp ce altele nu vor putea fi obţinute niciodată.

Adesea se poate înţelege prin „dezvăluiri complete” relevarea a 90 % din ceea ce poate fi oferit, în opoziţie ai „a arăta doar o carte din cele cu care se joacă”.

Unii negociatori cred că o deschidere totală este sinucidere curată în cadrul negocierilor.

Nu sunt de acord cu acest punct de vedere, deoarece am verificat în diverse situaţii această tactică şi a fost departe de a fi „sinucidere”.

Există unii negociatori al căror caracter este puternic înclinat către deschidere şi francheţe. Aceştia au abilitatea necesară conducerii negocierilor către o înţelegere comună oferind informaţiile necesare unei bune desfăşurări a tratativelor şi având iniţiative creative. În multe situaţii acest comportament poate fi foarte productiv, influenţând un răspuns cooperativ al Celorlalţi.

În acest caz, „dezvăluirea completă” pot crea un

avantaj ce poate fi utilizat cu succes pentru atingerea unei înţelegeri comune. Dar aceeaşi tactică se poate dovedi dezastruoasă dacă Ceilalţi nu urmăresc o înţelegere comună ci doar avantajul propriu. Aceasta se va face prin oferirea unor informaţii ce pot fi folosite ulterior împotriva noastră în cursul tratativelor.

Tocmai de aceea este foarte importantă revizuirea strategiei proprii după ce a luat sfârşit faza exploratorie.

5.5 „Ceea ce pot este doar 60 %”.

O situaţie deosebită este aceea în care una dintre părţi nu poate plăti preţul centt sau nu poate respecta termenul de livrare solicitat.

Dacă este adevărat, atunci tactica de a oferi 60 la sută din cele cerute poate fi una constructivă. Ea este un element de deschidere şi poate conduce părţile la o concentrare în comun pentru găsirea soluţiilor posibile în această situaţie. De exemplu, la negocierea preţului, se pot căuta mărfuri de altă calitate, corespunzătoare acelui preţ, sau în privinţa termenelor de livrare se potnegocia livrări parţiale ori găsirea altor soluţii, cum ar fi lucrul suplimentar la una din uzine sau chiar o subcontractare.

Aceeaşi tactică, de a oferi doar 60 %, poate fi utilizată şi altfel, pentru obţinerea unui avantaj independent, dar această utilizare o vom aborda mai târziu.

5.6 Mituirea

Mita este respinsă de etica creştină, iar din punct de vedere legal şi moral este în afara oricărui comportament rezonabil în foarte multe ţări.

În cazul altora însă, nu este nimic dezgustător în „ungerea” unei afaceri, ci este un mod normal de a acţiona. Iar dacă mita nu există, atunci nu se pot face afaceri.

Mituirea este la rândul ei o artă.

Ea poate fi făcută mai mult sau mai puţin subtil. Nu există în mod necesar un singur tip de mită, ci o mulţime de modalităţi de a oferi „excitante” negociatorilor.

În formă şi în manifestare comportamentul variază de

la o regiune la alta şi este necesar un studiu separat asupra acestuia pentru a descoperi modalităţile optime de mituire, în multe cazuri, pentru negociatorii occidentali moralitatea lor tinde să fie o piedică în a mitui. În acest caz este necesară contactarea unei agenţii locale, care va acoperi acest aspect al procesului de negociere în locul lor.

Nici mie nu-mi place mita. Dar recunosc faptul că în anumite culturi mituirea este un ingredient esenţial în negocierile către o înţelegere comună, ingredient pe care negociatorii experimentaţi trebuie să ştie să-l folosească, chiar dacă nu sunt de acord cu acesta.

5.7 Clubul de golf

Aceasta este o tactică utilizată în special de liderii echipelor cât timp nu sunt satisfăcuţi de rezultatele negocierilor sau în cazul în care negocierile au ajuns într-un impas.

Tactica este de a stabili o întâlnire între liderii celor două echipe într-un mediu informai, care va încuraja deschiderea şi găsirea de noi soluţii.

Pentru mulţi negociatori occidentali această atmosferă poate fi găsită într-un club de golf. În alte ţări exista locuri asemănătoare, cum ar fi la englezi cluburile private, la finlandezi

sauna ori la români o masă la restaurant.

Această tactică aduce avantajul refacerii spiritului cooperativ între părţi, se pot găsi apoi noi soluţii pentru depăşirea situaţiilor dificile şi dă ocazia unor noi iniţiative. Valoarea deosebită a acestei tactici constă în deplasarea discuţiilor din mediul formal al sălii de negocieri la un alt nivel. Nu este indicat însă ca toţi membrii echipei de negociatori să participe la o astfel de întâlnire.

Unul din dezavantajele metodei este că liderii par a opera independent de echipele lor.

Iar în cazul în care nu există un bun spirit de echipă, atunci negocierile pot avea de suferit. Utilizarea raţională a acestei tactici poate fi însă foarte productivă.

5.8 Studiul pe subgrupuri

Atunci când negocierile între cele două echipe ajung într-un impas, poate fi util lucrul pe subgrupuri. De exemplu, atunci când se ajunge într-un impas în privinţa livrării, atunci cei care se ocupă de producţie din partea ofertanţilor pot forma un subgrup ai unul sau doi membri din echipa cumpărătorilor pentru a găsi mijloacele de a rezolva problema livrării în avantajul ambelor părţi.

Constituirea acestor grupuri de lucru poate fi de un real folos, în cadrul acestora se vor analiza diversele aspecte ale negocierii, separat, la nivel orizontal. Subgrupurile vor fi formate din acei membri ai echipelor de negociatori care răspund de problemele respective în cadrul propriilor organizaţii, iar soluţiile oferite, utilizate în mod eficient de liderii echipelor, pot da o orientare comună înţelegerii, în acest mod se poate schimba spiritul individualist al unei negocieri, ce poate deveni primejdios la un moment dat.

În acelaşi timp, negociatorii de bază sunt liberi să se concentreze asupra altor aspecte ale negocierii sau să se câştige timp pentru abordarea altor situaţii problemă.

5.9 Rezumat

Pentru o cooperare mai eficientă a negociatorilor se pot utiliza diverse tactici, cum ar fi:

1. întreruperile: un procedeu profitabil pentru ambele părţi.
2. Stabilirea termenelor finale: ajută la concentrarea energiei şi a ritmului discuţiilor.
3. Utilizarea raţională a deschiderii totale.
4. Utilizarea cooperativa a întrebărilor „Dar dacă…” şi „Ceea ce pot oferi…”
5. Mituirea: ne place sau nu, uneori este foarte profitabilă.
6. în negocierile între echipe, se poate utiliza cu succes „clubul de golf şi studiul pe subgrupuri.

6

COMUNICAREA

Negocierile efective depind de modul în care are loc comunicarea între negociatori, în acest capitol vom căuta

să contribuim la formarea deprinderii de a aprecia:

1. Diferenţele de puncte de vedere în procesul comunicării.
2. Barierele în calea comunicării.
3. îmbunătăţirea comunicării pe parcursul negocierii.
4. Arta „impactului personal”.

6.1 **Diferenţele de puncte de vedere în procesul comunicării**

Atunci când cele două părţi se întâlnesc, fiecare îşi are în minte o reprezentare a situaţiei de fapt. Aceste reprezentări nu simt piciodată aceleaşi Tata ce vedem noi (figura 6.1) şi ceea ce văd Ceilalţi (figura 6.2) în reprezentări grafice.

Figura 6.!

Ceea ce vedem noi Figura 6.2

Ceea ce văd Ceilalţi

Evident, va exista o anumită suprapunere a anumitor puncte de vedere, dar şi mari diferenţe între acestea, (figura 6.3)

Figura 6.3

Suprapunerea punctelor de vedere – părţi comune şi diferite

Atunci când cele două părţi se întâlnesc, comunicarea dintre ele şi, evident, negocierile sunt interconectate ca în figura 6.3. Ei nu vor vedea aceleaşi fapte, nu vor interpreta în acelaşi mod situaţiile şi nu vor avea aceleaşi sentimente.

Dacă atmosfera este tensionată, atunci negociatorii se vor concentra doar la justificarea propriilor acţiuni. Se vor concentra să-şi justifice poziţiile pe care se află, asupra mişcării ce o vor face în continuare şi nu vor asculta punctul de vedere al Celorlalţi şi cu atât mai puţin vor căuta să-l înţeleagă şi să-l aprecieze.

Mişcările succesive ce vor urma nu vor face decât să conducă la iritarea părţilor. Progresiv, discuţiile vor fi controlate de acea parte a creierului care nu este receptivă la mesajele celuilalt, iar partea ce le poate recepţiona rămâne inactivă.

Acesta este un tip defectuos de comunicare, existând un minimum de suprapunere între percepţiile celor două părţi, (figura 6.4)

Figura 6.4

Suprapunerea minimă de percepţie

Un blocaj de comunicare serios poate conduce fie la blocarea negocierilor, fie la o confruntare. Nu va exista un avantaj pentru niciuna dintre părţi, ci doar un succes în forţă al părţii puternice.

Sunt necesare eforturi intense din partea fiecărei părţi pentru a înţelege punctul de A'edere al Celorlalţi. Atunci când fiecare parte a câştigat un pic mai multă informaţie se pot câştiga noi suprafeţe comune (deoarece se privesc lucrurile şi dintr-un unghi diferit) şi o mai bună înţelegere a situaţiei.

În simbolistica diagramelor, aceasta se poate reprezenta astfel:

— Se porneşte doar cu câteva elemente de suprapunere ale punctelor de vedere (figura 6.5) Figura 6.5

Punctul de start

— Comunicarea conduce la obţinerea de noi informaţii (o nouă înţelegere a situaţiei), cum este A în figura 6.6.

Figura 6.6

Aportul de informaţie

Privind dintr-un alt unghi, se poate avansa în direcţia dorită, înţelegând mai bine poziţia Celorlalţi (figura 6.7)

Figura 6.7

Informaţia suplimentară împinge înainte negocierile

— Pe măsură ce, succesiv, transmitem şi recepţionăm la rândul nostru mai multă informaţie, avem o imagine din ce în ce mai completă a punctelor de vedere comune (figura 6.8)

Figura 6.8

Comunicaţiile stabilesc condiţiile unor negocieri creative să considerăm un exemplu practic.

Richard Lucas pleacă să-l întâlnească pe Robert Moon, care pretinde că Richard i-a livrat un lot de echipamente defect. Richard se prezintă la negocieri cu probele că aceste echipamente au fost testate şi totul era în ordine în momentul expedierii. Apoi el îşi susţine probele convingător şi competent.

Robert demonstrează de asemeni că aceste echipamente im erau în ordine. El spune că nici nu au ajuns la timp şi că vina îi aparţine în totalitate lui Richard.

Dar Richard nu îl ascultă pe Robert. El este prea ocupat să argumenteze că echipamentele erau în ordine şi devine furios pentru că Robert nu vrea să-i accepte probele.

Robert, după ce a încercat să scoată în evidenţă faptul că livrarea nu a fost făcută la timp, se găseşte în situaţia de a repeta iar şi iar argumentele sale.

Desigur, privind din exterior, observăm că adevărata problemă este cea a întârzierii livrării. Iar Robert aceasta încearcă să arate. Dar acest fapt nu a fost pus în discuţie de către părţile ce negociază şi se pierde mult timp fără a se ajunge la un rezultat concret în cadrul întâlnirii.

Acesta este un exemplu banal, dar a rezultat direct din experienţa unor negociatori foarte importanţi, fiecare obişnuit să negocieze contracte de milioane de lire şi fiecare descoperind cu surprindere mai târziu că *nu s-au ascultat unul pe celălalt.*

De aici rezultă că trebuie neapărat reduse diferenţele de puncte de vedere pentru a se putea comunica şi negocia în cele mai bune condiţii. Vom defini şi paşii ce trebuie parcurşi în practică pentru a face comunicarea efectivă, dar mai întâi vom vedea care sunt barierele ce pot apare în faţa comunicării dintre părţi.

6.2 **Bariere în faţa comunicării** în familie se aude adesea o întrebare: „Ai auzit ce am spus?”. Această întrebare duce de multe ori la o tăcere semnificativă.

De fapt, a asculta nu este suficient. Oamenii pot recepţiona în mod diferit mesajele pe care ceilalţi le emit. Dacă se vor face o serie de teste, se poate arăta uşor că

mai puţin de 50 la sută din ceea ce se spune poate fi reprodus în aceeaşi manieră de către cei ce ascultă.

Citirea unui mesaj către o mulţime de ascultători arată că o treime din mesaj este înţeleasă, o altă treime este parţial înţeleasă, iar o treime nici nu este ascultată. Iar în plus, diverşi ascultători recepţionează diverse treimi.

Pe parcursul comunicării există diverse bariere posibile: i Ceea ce se spune nu poate fi auzit.

l Ceea ce se aude nu poate fi înţeles.

l Ceea ce este înţeles nu poate fi acceptat.

l Vorbitorul nu poate descoperi că ascultătorul a auzit/înţeles/acceptat.

Prima dintre aceste bariere este între ceea ce se *spune* şi ceea ce se *aude.* Aceasta se datorează în mod special unor bariere fizice: zgomot, lipsa concentrării, surzenie, distorsiuni în timpul transmiterii – atunci când are loc prin telefon sau microfon.

A doua barieră apare atunci când ascultătorul poate *auzi,* dar ceea ce *înţelege* este influenţat de educaţie, cunoştinţele tehnice asupra subiectului sau de vocabular.

O A treia barieră apare atunci când ascultătorul *înţelege,* dar nu poate *accepta,* datorită unor factori psihologici cum ar fi atitudinile sale faţă de Ceilalţi sau faţă de organizaţia pe care o reprezintă, sentimentele sale faţă de subiectul în discuţie, experienţa anterioară a unei negocieri cu această firmă sau asupra acelui produs, prejudecăţile sale (de exemplu de a nu negocia cu persoane cu mustaţă).

A patra barieră constă în faptul că vorbitorul presupune că este perfect înţeles, iar ascultătorul este concentrat doar asupra mişcărilor succesive ce le va face; de exemplu de

multe ori, nici fraţii nu pot face efectivă comunicarea dintre ei.

A **6.3 îmbunătăţirea comunicării în timpul negocierii** Negocierile efective depind de modul în care decurge comunicarea, şi trebuie să se depăşească atât

diferenţele de puncte de vedere cât şi barierele naturale ale procesului comunicării. Ce paşi se vor face în practică pentru aceasta?

Parcurgerea acestora priveşte cinci elemente:

1. Crearea unor condiţii optime.
2. Ordonarea perfectă în timp a fazelor negocierii.
3. Pregătirea şi prezentarea efectivă a informaţiilor.
4. Ascultarea efectivă.
5. Depăşirea barierelor unei „a doua limbi”.

Mai întâi, condiţiile optime necesare unei negocieri trebuie să fie create în etapele introductive. Aceasta este subliniat în capitolul „Crearea climatului”.

Al doilea element presupune *încadrarea* în timp a comunicării. Abilitatea de a se înţelege ceea ce se spune este influenţată de timpul în care se expun subiectele în discuţie. În timpul dialogului există un fel de scală a timpului, ce este recunoscută ca acceptabilă de către ambele părţi. Altfel vor exista subiecte în care una din părţi va vorbi ori prea mult ori prea puţin, în detrimentul Celeilalte.

Durata unei intervenţii într-un dialog este de cel mult două minute.

Nu vom vorbi mai mult de două minute fără a da posibilitatea Celeilalte părţi să intervină.

În cazul unui monolog există o altă împărţire a timpului acceptată de ambele părţi, cum ar fi situaţia în care una din părţi prezintă o problemă în detaliu. Durata unei asemenea prezentări poate fi estimată la cinci minute.

De exemplu, aceasta poate începe cu: „Acum aş vrea să vă vorbesc despre produs. El este…”, după care atenţia ascultătorului va fi deplină pentru circa cinci minute.

Acest cadra temporal mai poate fi influenţat şi de aşteptările pe care le au părţile una în privinţa celeilalte.

Dacă introducerea va fi: „Daţi-mi voie acum să vă prezint produsul. Aş avea nevoie de circa cincisprezece minute pentru a vă face o prezentare completă. Este în regulă?”, atunci ascultătorul se va aştepta la o prezentare de cincisprezece minute şi va fi atent întreaga perioadă.

Totuşi, cincisprezece sau douăzeci de minute este timpul maxim în care una din părţi poate vorbi fără ca Cealaltă să intervină, chiar dacă au fost create anumite aşteptări în privinţa timpului de prezentare.

Alt cadru temporal ce îl analizăm este durata în care părţile sunt efectiv în dialog sau cu alte cuvinte, durata sesiunii de negocieri.

Această durată pare a fi de maximum două ore. În aceste două ore este necesar să existe una sau două întreruperi care vor da părţilor şansa de a reconsidera cursul negocierilor şi de a se reîmprospăta concentrarea.

În concluzie, vom fi concişi în cazul unui dialog – unul sau maximum două minute pentru o intervenţie, pentru prezentarea unei probleme vom folosi cinci minute (iar în cazuil celor pregătite anterior se pot folosi chiar cincisprezece minute). De asemenea, se vor utiliza maximum două ore pentru orice sesiune de negocieri, perioadă întreruptă de una-două pauze.

Al treilea element prin care putem îmbunătăţi comunicarea în timpul negocierilor constă în faptul *că prezentarea informaţiei trebuie să fie efectivă.*

Aceasta presupune ca înainte de începerea negocierilor vorbitorul să aibă ca prioritate

realizarea unei comunicări efective, chiar în detrimentul eleganţei. A vorbi este frumos, dar nu suficient. Ceea ce contează este să fim înţeleşi.

Pentru a ne asigura că mesajul este înţeles, mişcările noastre trebuie să fie pregătite cu mare grijă. Metoda de pregătire pe care o propunem constă în două etape: întâi o „furtună a creierului” (brain-storming), apoi o etapă de reflectare.

În prima etapă vom lua o foaie de hârtie albă, vom pune titlul şi apoi foarte repede vom scrie o serie de cuvinte, câte unul sau două referitoare la fiecare subiect în discuţie. Nu contează faptul că sunt amestecate, nu contează că unele nu vor fi relevante sau că gândirea nu este clară. Scopul este de a limpezi rapid mintea de

dezordinea ce există în ea.

În fapt, creierului uman este conceput astfel încât poate fi foarte productiv pentru o perioadă scurtă – poate două minute – în evidenţierea impresiilor şi intenţiilor cu privire la un anumit subiect. Dacă vom încerca să combinăm gândurile deja existente cu analiza acestora, atunci totul devine prea încărcat, creierul nu mai poate face faţă situaţiei şi va obosi.

Prin urmare este important ca negociatorii să-şi pună ordine în ideile pe care le au, punându-le pe hârtie şi nu începând cu analiza lor.

În figura 6.9 se prezintă modul în care pot fi notate ideile în momentul pregătirii negocierii; exemplul este dat pentru negocierea compensaţiilor în cazul rezilierii unui contract.

Figura 6.9

Ideile binte cu privire la rezilierea unui contract.

În etapa „furtunii creierului" există o scurtă perioadă în care creierul se concentrează intens asupra subiectului.

În etapa reflectării, în primul rând ne vom gândi la Ceilalţi. Vom reflecta asupra intereselor pe care le au, a motivaţiei lor, a caracterului şi experienţei pe care o au. Iar prezentarea situaţiei proprii o vom face căutând să ne detaşăm de analiza pe care am efectuatei asupra lor.

Analiza trebuie făcută cât mai simplu şi mai concis. Sub titlu se vor scrie patru aliniate (deoarece 4 este un număr cu care creierul operează uşor şi poate fi uşor reţinut atât de către noi cât şi de Ceilalţi), în continuare se vor construi subaliniate de câte 2 – 3 puncte sau chiar explicaţii (figura 6.10).

Figura 6.10

Planul mişcărilor de deschidere.

Această parte a pregătirii se continuă prin notarea a 4 – 5 cuvinte cheie, scrise cu majuscule pe o hârtie de dimensiunea unei cărţi poştale (ca în figura 6.11). Aceste cuvinte cheie vor constitui firul roşu care va fi urmat pe tot parcursul întâlnirii.

Cu o astfel de pregătire sistematică a întâlnirii va fi

suficient să se atingă unul din punctele stabilite pentru ca imediat în subconştient să apară următorul punct, iar energia conştientă se va putea concentra asupra Celorlalţi.

Figura 6.11

Firul roşu al mişcărilor de deschidere.

La finalvom pregăti materiale vizuale simple prin care să se susţină prezentarea.

În prezentarea situaţiei, trebuie să fim foarte concentraţi la începutul şi sfârşitul acesteia: la început vom face o trecere în revistă a punctelor cheie ce vor fi atinse în cadrul negocierilor, iar apoi vom dezvolta fiecare punct, în final, vom reaminti punctele cheie prezentate la început.

În acelaşi timp vom fi atenţi şi la reacţiile Celorlalţi în timpul prezentării. Vom utiliza o mimică adecvată, precum şi privirile. Vom folosi şi materiale vizuale – figuri, grafice, sublinieri, în măsura în care este posibil, vom accentua prezentarea prin figuri, grafice sau chiar prin titluri tipărite.

Dacă este posibil, vom cere Celorlalţi: „Puteţi să subliniaţi punctele pe care le-aţi înţeles din prezentarea pe care am efectuat-o?”

Al treilea grup de abilităţi de comunicare constă în pregătirea şi prezentarea informaţiei. Al patrulea element este faptul că trebuie să fim *ascultători* competenţi, fiind necesar un efort deliberat pentru a asculta şi înţelege perspectiva Celorlalţi.

Paşii necesari a fi făcuţi sunt:

1. Se vor face mişcări independente – practica recomandată în asemenea situaţie este ca mişcările de deschidere să fie independente de ale Celorlalţi, aceasta asigurând claritatea poziţiilor exprimate. Nu se va argumenta una din poziţii cu cealaltă.
2. Se vor lua notiţe – acestea vor fi un bun ajutor pentru concentrare.
3. Se vor nota elementele non-verbale din atitudinea vorbitorului şi se va răspunde la expresiile, gesturile şi

privirile partenerilor.

4. Se vor pune întrebări pentru a clarifica neînţelegerile apărute.

5. La sfârşit, se va face un rezumat a ceea ce s-a înţeles din prezentarea Celorlalţi: „Vă rog să-mi permiteţi să rezum punctele cheie pe care le-am înţeles eu din prezentarea dumneavoastră şi să-mi confirmaţi dacă am sau nu dreptate, înţeleg că aţi spus…”

Prin contrast, cei care nu îşi ascultă efectiv partenerii au un comportament diferit. Nu se vor concentra la ceea ce se prezintă, se vor gândi doar la propriile mişcări sau comentarii şi vor întrerupe vorbitorul înainte ca acesta să-şi încheie ideea. Întrebările ce se vor pune nu vor ajuta la clarificarea situaţiei ci vor conduce la confruntare sau contraziceri, în plus, nu vor face niciun efort pentru a-şi îmbunătăţi modul de a-i înţelege pe Ceilalţi, ei vor rămâne blocaţi de gândurile şi perspectivele proprii fără a dori să se adapteze punctelor de vedere prezentate de Ceilalţi.

În al cincilea rând, persoanele care negociază într-o a doua limbă simt adesea un dezavantaj. Ei cred că există o barieră a limbajului care domină şi deranjează comunicarea efectivă.

Părerea mea este că situaţia nu stă chiar aşa, deoarece (evident, cu câteva cunoştinţe minime într-o a doua limbă) negociatorii pot comunica mai bine în a doua limbă decât în limba maternă. Motivul este că fiecare parte va fi conştientă de problemele comunicării, în acest caz mult mai conştientă decât cea ce negociază în limba maternă. Fiecare va face paşii necesari – în mod conştient sau inconştient – pentru a comunica simplu şi eficient, pentru a utiliza elementele non-verbale, ori pentru a asculta efectiv şi a căuta să se înţeleagă una pe cealaltă. Rezultatul va consta într-o comunicare efectivă.

Pentru a se asigura comunicarea efectivă în timpul negocierilor trebuie mai întâi să fim atenţi la modul în care pregătim informaţia pe care o furnizăm noi şi să creăm un climat convenabil înaintea începerii negocierilor propriu-zise. Va trebui de asemeni să ţinem cont şi de cadrul

temporal ce trebuie ataşat fiecărei intervenţii. Ascultarea Celorlalţi trebuie să fie efectivă şi să se utilizeze toate oportunităţile ce sunt oferite de negocierea într-o a doua limbă.

6.4 Impactul personal al negociatorului

Acest „impact personal" depinde de modul în care îşi prezintă punctul de vedere. El poate şi trebuie să folosească în mod adecvat următoarele instrumente:

— Vocea;
— Elementele non-verbale;
— Tăcerea;
— Materiale vizuale ajutătoare.

Mai întâi să vedem cum poate fi utilizată vocea, în privinţa acesteia există patru variabile pe care negociatorul trebuie să le utilizeze la un nivel corespunzător şi de asemenea să varieze utilizarea lor. Aceste variabile sunt:

— Ritmul în care se vorbeşte;
— Înălţimea sunetelor;
— Volumul vocii – cu observaţia că o modificare a volumului poate fi foarte influentă. Dacă doriţi ca ascultătorii să reţină o parte a ceea ce spuneţi, atunci încercaţi să vorbiţi mai puternic.
— Pauzele – utilizarea acestora este utilă atât pentru vorbitor, pentru a se putea gândi la următorul pas ce-l are desfăcut, cât şi pentru ascultători, care vor putea înţelege mai bine

ceea ce s-a comunicat, în momentul în care vorbitorul are controlul prezentării sale, atunci o pauză de câteva secunde poate fi binevenită şi foarte influentă.

Al doilea grup de abilităţi ale impactului personal sunt cele non-verbale.

Cea mai puternică dintre acestea este utilizarea contactelor vizuale (vezi şi referinţa 1). Există un anumit mod în care contactul vizual poate fi recunoscut intuitiv de către parteneri şi dorit în relaţiile dintre ei. Cercetătorii au arătat că acesta trebuie să fie clar definit atât în termenii

frecvenţei contactelor cât şi a duratei fiecăruia. Pentru negociatori se poate vorbi de o „normă” de 6 – 8 contacte vizuale (a se privi în ochii partenerilor), fiecare de aproximativ 3 – 5 secunde în fiecare minut, în cazul folosirii în exces a acestor contacte – fie ca durată fie ca număr – acestea vor deveni stânjenitoare pentru ambele părţi. Dacă vor fi prea puţine, atunci se va reduce din eficienţa comunicării.

Pe cât posibili negociatorii trebuigjăjm privească prea des hârtiile pe care le au în faţă. jâsjtejggu ca în acelaşi timp să seurmăreiscă şi notiţele şi reacţia Celorlalţi. (Ochii nu se folosesc doar pentru contactul vizual direct ci şi pentru a se face observaţii – deoarece fie că Ceilalţi nu înţeleg ceea ce se expune, fie că pot avea o idee mai bună.)

Este necesar ca ochii să nu fie distraşi de hârtii, dar în acelaşi timp ideile de bază trebuie să fie clare iar negocierile să se desfăşoare ordonat. De aceea, punctele de bază ale planului urmat trebuie să fie vizibile, ca şi cele câteva figuri esenţiale ce vor fi prezentate în cadrul discuţiilor, în etapa finală a pregătirii vom nota pe o pagină albă punctele-cheie ale planului în aşa fel încât să fie vizibile de la distanţă.

Pe lângă contactul vizual avem la dispoziţie şi alte elemente non-verbale cum ar fi ţinuta, gesturile sau expresia. O ţinută dreaptă şi alertă va influenţa ritmul negocierilor în bine, în timp ce o ţinută gârbovită, cu trupul aplecat şi cu un braţ sprijinit pe spătarul scaunului poate avea un efect contrar.

Gesturile, şi în particular utilizarea mâinilor, au o influenţă deosebită. Acestea pot întări mesajul verbal ori să reţină atenţia Celorlalţi sau chiar să aducă un plus de energie întâlnirii. Totuşi, utilizate în exces, pot avea şi efecte nedorite.

Expresia feţei poate exprima la rândul ei diverse sentimente cum ar fi: plăcerea, prietenia, fericirea, surpriza, frica, suferinţa, supărarea ori dezgustul. Uneori negociatorul este obligat să-şi compună o altă expresie

decât cea reală, dar în strategiile ce urmăresc o înţelegere comună ele vor trebui să emită mesaje pozitive cum ar fi: cordialitate, cooperare, vitalitate sau plăcere.

O altă abilitate necesară unui bun negociator este utilizarea tăcerilor. Să considerăm următorul dialog:

Dialog „A”.

" Sigur nu puteţi reduce preţul de la 45.000 la 42.000?”

" Ei bine, nu putem într-adevăr să facem aceasta deoarece avem dificultăţi în ceea ce priveşte livrările promise iar costurile vor creşte datorită utilizării unui timp suplimentar pentru lucru şi cum mai există şi problema inflaţiei, ştim din experienţele anterioare ce se întâmplă dacă…”.

Dialog „B”.

„În mod sigur nu puteţi reduce preţul de la 45.000 la 42.000?” „Nu”.

Tăcere.

O tăcere ce trebuie înţeleasă de cel ce a pus întrebarea, o tăcere ce este extrem de sugestivă.

În sfârşit, printre „elementele impactului personal” vom analiza şi utilizarea materialelor vizuale. Acestea pot fi foarte puternice dar trebuie utilizate cu multă grijă.

Pericolul cel mai mare constă în utilizarea prea multor materiale vizuale. Este foarte uşor să faci greşeala de a pregăti tabele sau grafice care să arate bine şi să se constate după aceea că nu mai sunt utile în dezvoltarea negocierilor. Creierul uman poate absorbi doar o cantitate

limitată de informaţii şi poate uşor să-şi facă o imagine confuză dacă i se prezintă o hartă prea complicată, în acest caz. se afectează negativ desfăşurarea negocierilor. De asemenea, o prezentare prea elegantă riscă o reacţie de genul „Inventii!”. Aceasta ar putea părea chiar ceva impus din afara negociatorilor şi ca urmare nu este un element în avantajul lor.

Un negociator experimentat trebuie să ştie să utilizeze puterea potenţială a materialelor vizuale, dar în mod cumpătat şi cu grijă.

De exemplu, utilizarea unei diagrame prea simple şi comentarea ei. poate arăta că prezentatorul este în încurcătură şi pierde mai mult timp decât este necesar explicând-o Celorlalţi. Poate fi însă utilizată cu succes atunci când se doreşte întărirea unor mişcări de deschidere.

Pe de altă parte, utilizarea unui asemenea material în mijlocul negocierilor este neproductivă. Ceilalţi au venit la negocieri cu o anumită percepţie a situaţiei, care poate fi întărită în prima parte a negocierilor, astfel încât părerile lor cu greu mai pot fi influenţate în a doua parte a negocierilor.

Mai utilă este folosirea desenelor făcute în timpul întâlnirii; ele pot fi efectuate de către unul din membrii echipei de negociatori şi explicate pe măsură ce sunt făcute. Acestea vor face ca ochii, energia şi concentrarea să fie atrase de persoana care face acest lucru. Nu contează modul în care se vor face aceste desene, important este să fie utilizată metoda, pentru că va face ca echipele de negociatori să fie mai apropiate. Nu este ceva impus din afară, ci este a echipei, este foarte influentă, iar evaluarea situaţiilor se face în comun. Instrumentele ce generează impactul personal sunt modul în care prezentatorul îşi utilizează vocea, elementele non-verbale, tăcerile şi materialele vizuale. El trebuie să le utilizeze în prezentarea ce o va face – prezentare pregătită anterior întâlnirii – în intervenţiile pe care le face şi în analiza modului în care Ceilalţi vorbesc.

6.5 **Rezumat**

Negociatorii se prezintă de obicei la masa tratativelor cu puncte de vedere diferite. Aceasta este ceva normal iar până când nu se vor face progrese în discuţii, ei vor fi la discreţia barierelor naturale ale comunicării. Aceasta va face ca unele puncte de vedere să fie percepute corect, altele distorsionat, iar altele refuzate complet.

Paşii practici ce pot fi făcuţi pentru a îmbunătăţi comunicarea între negociatori sunt:

1. Crearea unui climat cordial şi cooperativ.

2. Efectuarea unor mişcări de deschidere independente, care să clarifice independent poziţia fiecărei părţi. Nu se va merge mai departe până când ambele imagini nu sunt clare.
3. împărţirea rezonabilă a timpului. Nu se va vorbi prea mult.
4. Pregătirea prealabilă a mişcărilor de deschidere.
5. Prezentarea informaţiei simplu şi inteligibil.
6. Buna utilizare a comunicării non-verbale – în speţă a gesturilor, a posturii, a contactului vizual direct sau a materialelor vizuale.
7. O bună ascultare a partenerilor. Ne vom concentra, vom lua notiţe, vom încerca să clarificăm problemele şi să verificăm împreună cu ei dacă am înţeles corect.

7

PREGĂTIREA NEGOCIERILOR

În condiţiile în care strategiile sunt îndreptate către o cooperare în avantajul ambelor părţi este de importanţă vitală să se construiască fundaţii ferme pentru începutul întâlnirii.

Dar, înainte de începutul edificării acestor fundaţii, trebuie să se pregătească terenul pentru negocieri. Din când în când, negociatorii fac două observaţii. Pe de o parte: „Nu am – avut suficient timp pentru a pregăti foarte bine negocierea”. Pe de altă parte, după întâlnire va spune:. „Eir ar fi fost mult mai bine dacă aş fi pregătit mai mult tratativele:

Nu există niciun substituent pentru o pregătire adecvată. Vom pleca de la trei categorii de ipoteze:

1. Negociatorii şi-au pregătit terenul în direcţia cerută de negocieri. Aceasta presupune că, de exemplu, cumpărătorul a verificat deja toate specificaţiile, cantităţile, numărul de ofertanţi, preţul pieţei etc. Bancherii au verificat disponibilităţile băneşti, rata dobânzii, statutul clientului etc.
2. Negociatorii cunosc regulile ce guvernează teritoriul negocierilor. Regulile de cumpărare sau vânzare,

comerţul şi/sau regulile internaţionale care vor fi aplicate, cadrul legal în vigoare.

3. Vom presupune că se poate ajunge la o înţelegere în cadrul a una – două întâlniri. (Problema unor negocieri complexe va fi abordată în capitolul 17.)

În acest capitol vom analiza:

— Cum se conduc preliminariile;

— O abordare generală a planificării negocierilor;

— Esenţa planului negocierii.

7.1 **Conducerea preliminariilor** în general, Ceilalţi se prezintă la negocieri nu doar pentru a prezenta faptele ci şi cu un mod de? conduce negocierile, cu anumite speranţe în privinţa comportamentului nostru şi cu intenţia de a contraataca dacă este nevoie.

Chiar dacă nu au pregătit negocierile, ei se prezintă la tratative cu impresii şi opinii care le vor influenţa modul de a reacţiona.

Pentru a-i ajuta să-şi formeze atitudini principiale şi să deţină informaţii corecte va trebui să pregătim cât mai atent scopul întâlnirii şi problemele ce vor fi discutate, înainte de începerea tratativelor aceasta se poate stabili fie prin corespondenţă, fie prin telefon sau? în cazul unor negocieri foarte importante, chiar prin întâlniri preliminare.

O mare parte a atitudinilor Celorlalţi sunt deja formate. Nu putem exercita o influenţă prea mare asupra lor în timpul preliminariilor, dar le putem influenţa impresiile despre noi.

despre modul în care se aşteaptă să gândim şi astfel vom influenţa modul în care ei înşişi vor pregăti negocierile.

Parţial, aşteptările lor vor fi bazate pe elemente ce nu sunt sub controlul nostru, cum ar fi întâmplări ce le-au auzit povestite despre noi, tipul de relaţii pe care îl vor anticipa cu un partener în situaţia noastră, experienţa pe care o au din negocieri similare.

De asemeni, Ceilalţi pot avea o evidenţă asupra

noastră, uneori foarte exactă, apoi o evidenţă a afacerilor pe care alţi colegi le-au făcut cu organizaţia noastră, a modului în care negociem sau a felului în care am pus în practică angajamentele anterioare.

Totuşi, rămân şi preliminarii pe care le putem influenţa. Modul în care comunicăm înainte de începerea negocierilor trebuie să reflecte interesul de a trata cu Ceilalţi, integritatea noastră şi faptul că suntem cooperativi. Pentru a crea cele mai bune condiţii, trebuie să aplicăm regulile de bază ale comunicării între oameni: să fim prompţi, politicoşi, clari, concişi şi corecţi.

Trebuie de asemeni, să fim atenţi la volumul muncii pe care o vom face în preliminarii. Uneori trebuie să se negocieze unele afaceri ce par foarte dificile. Unele organizaţii apreciază pregătirea unui plan preliminar pe care să-l cunoască, el conţinând problemele care vor fi discutate şi durata optimă a negocierilor. Dar în afara acestui plan scris, orice comunicare suplimentară poate fi iritantă şi contra-productivă. Pentru alte organizaţii în schimb, în care formalităţile contează foarte mult, este necesar să se construiască un plan preliminar stabilit în amănunt.

Este adevărat că uneori preliminariile pot fi neglijate, dar în alte situaţii ele pot deveni cea mai importantă parte a procesului de negociere.

În concluzie, este important modul în care se conduc preliminariile pentru a-i ajuta pe Ceilalţi să se pregătească pentru negocieri şi pentru a ne asigura că vor intra în negocieri aşteptând relaţii acceptabile pentru toată lumea.

7.2 **O abordare generală a planificării** în principiu, pregătirile pentru negocieri trebuie făcute după un plan care trebuie să fie simplu, specific, dar şi flexibil.

El trebuie să fie suficient de simplu pentru negociator, astfel încât liniile directoare să-i fie evidente. Vor trebui să-i fie foarte clare principiile planului, atât de clare încât să fie impregnate chiar în subconştient.

O asemenea simplitate este, totuşi, dificil de atins.

Planul trebuie să fie în acelaşi timp specific: de altfel, nu poate fi simplu fără a fi şi foarte specific.

De asemenea, trebuie să fie flexibil. Negociatorul trebuie să fie capabil să asculte efectiv pe Ceilalţi, să înţeleagă modul în care Ceilalţi privesc planul propus şi să se arate el însuşi flexibil.

Astfel unul din scopurile pregătirii este de a obţine un plan care este simplu, specific, dar flexibil.

În mod ideal aşa ar trebui să fie, dar realitatea este de obicei foarte diferită. Negociatorul trebuie să vâneze informaţiile, să ştie să citească printre rânduri în corespondenţă, să vorbească şi cu alţi colegi interesaţi în negociere, fiecare aducând pe cât posibil ceva nou. El va fi sub presiune în încercarea de a-şi forma o părere corectă despre Ceilalţi şi un mod de acţiune coerent într-o perioadă mică de timp şi sub o masă imensă de informaţii.

Trebuie să fie foarte disciplinat şi să folosească o abordare generală posibil de utilizat şi în alte tipuri de negocieri.

Această abordare generală presupune parcurgerea a trei etape:

— Etapa ideilor;

— Etapa sintetizării scopului;

— Etapa analizei;

Scopul *etapei ideilor* este de a face o trecere în revistă rapidă a ariei negocierilor şi în acelaşi timp de a se „limpezi mintea” Ea corespunde etapei „furtunii creierului” întâlnită şi în capitolul anterior, dar acum va avea doi paşi. Primul pas este de a nota pe o foaie toate ideile pe care le avem despre negociere, aşa cum este arătat în figura 6.9. Pasul al doilea este de a nota ideile pe care le avem despre Ceilalţi pe o altă foaie: ce sunt, ce fac, cum arată, ce ştim despre ei, ce ştim că ei doresc să obţină prin această negociere, cum doresc să fie primiţi şi orice altceva mai ştim sau mai dorim să aflăm. Apoi se pune ordine în aceste idei şi gânduri (figura 7.1)

Această etapă a ideilor se finalizează prin obţinerea a

doua pagini: una va conţine ideile pe care le avem despre subiect, iar a doua ideile despre partenerii de negociere. După ce le-am obţinut, ne-am eliberat şi mintea, iar aceste pagini ne vor folosi pentru atingerea scopului propus. Le vom pune deoparte acum (nu le vom arunca, doar le punem la păstrare pentru a le utiliza mai târziu).

Figura 7.!

Ordonarea gândurilor cu privire la Ceilalţi în acest moment, atât mintea cât şi energia sunt libere să pregătească planul, fără să fie încărcate de gânduri. Primul pas al acestei etape analitice este sintetizarea scopului general propus pentru tratative (figura 7.2).

Această etapă presupune să notăm în termeni generali ceea ce dorim să obţinem din acest proces de negociere. Va fi o mişcare pentru uz propriu şi poate de multe ori să fie diferită de scopul general al negocierii aşa cum ar fi definit sau dorit de Ceilalţi.

Acest scop trebuie să fie exprimat simplu, de aceea trebuie să încercăm să îl sintetizăm în maximum 15 – 20 de cuvinte. Dacă sunt mai multe cuvinte, atunci negociatorul nu şi-a

simplificai suficient gândurile în legătură cu modul în care va acţiona în procesul de negociere.

Pentru un asemenea negociator, tratativele vor fi foarte dificile. Dacă îi este greu să-şi sintetizeze scopul în mai puţin de 20 de cuvinte, atunci îi va trebui mai mult timp să-şi elibereze mintea, să se concentreze asupra întâlnirii şi apoi să-şi modifice gândurile iniţiale.

Figura 7.2 Scopul întâlnirii

Continuând cu etapa analizelor, al doilea pas este să dezvoltăm planul negocierii.

Acum va trebui să ne formăm un punct de vedere în legătură cu conducerea negocierilor împreună cu mişcările de deschidere posibile.

7.3 Esenţa planului

Controlul oricărei întâlniri presupune atingerea a trei din cele patru elemente identificate în capitolul doi:

scopul, planul şi durata întâlnirii. (Personalităţile, cu introducerea persoanelor şi a rolurilor jucate va fi o rutină şi nu o parte a pianului specific întâlnirii).

Deci pregătirea noastră va acoperi doar aceste trei elemente:

Seninii întâlnirii va fi definii într-o propoziţie care poate fi: „Punctul nostru de vedere cu privire la scopul acestei întâlniri...". El va trebui să fie „scopul declarat", care nu este în mod necesar şi scopul real pe care ni-l propunem.

Planul (agenda). Întâlnirii trebuie să fie simplu. Creierul uman are posibilitatea de a-şi face o imagine clară doar pentru câteva puncte ale planului ce va fi abordai. De obicei suni necesare palm puncte de ba/ă. Dacă se găsesc 7 – 8 puncte ce ar putea fi considerate de ba/ă. atunci creierul va fi supraîncărcat. Mai târziu nu va putea face o trecere rapidă în revistă decât a câtorva dintre acestea şi nu îi va fi uşor ca în timpul negocierii să se facă referire la întregul plan. În consecinţă, în etapa analizelor trebuie să pregătim planurile noastre pentru întâlnirea consacrată negocierilor utilizând doar patra puncte de bază.

Durata va indica „cât de mult" va ţine întâlnirea, durată care trebuie de asemenea estimată.

În mod practic, după ce trecem de primele două etape – furtuna creierului şi determinarea scopului – se pregăteşte planul (agenda) întâlnirii. Cele patru puncte de bază ale planului vor putea fi acum dezvoltate în subpuncte dacă este necesar.

În negocierile „către o înţelegere comună" secvenţa cea mai utilizată de idei este: „Poziţia noastră – Poziţia lor – Posibilităţile creative – Acţiunile practice". „Poziţia noastră", poate însemna ceea ce dorim noi de la această negociere, cu corespondentul „Poziţia lor", care se referă la ceea ce aşteaptă Ceilalţi de la negociere: apoi „Posibilităţile creative" conţin modul în care se poate acţiona de către ambele părţi în vederea atingerii unei înţelegeri; iar în final – ceea ce trebuie făcut înainte de întâlnire.

Într-o întâlnire ulterioară secvenţa poate fi „oferta noastră – oferta lor – probleme de discutat – acţiuni pentru rezolvarea problemelor”.

Pentru următoarea întâlnire secvenţa ar putea fi: „unde trebuie să mergem şi ce trebuie să facem – poziţia noastră actuală – ce s-a convenit şi ce a mai rămas de discutat”.

După ce am stabilit planul, îl vom nota. Începând cu scopul – care a fost stabilit în etapa a doua. continuând cu planul şi terminând cu timpul estimat ca fiind necesar (Figura 7.3). Figura 7.3

Planul întâlnirii

La sfârşit vom sintetiza acest plan în câteva cuvinte-cheie pe care le vom nota pe o

pagină albă.

Scopul acestei etape finale a planificării este de a se obţine un document pe care negociatorul îl poate avea în faţă în camera în care se vor desfăşura negocierile. Trebuie să noteze cuvintele-cheie şi mişcările-cheie cu caractere mari care să fie vizibile de la distanţă. Acestea vor fi utilizate ca promptere pentru ideile prestabilite şi astfel poate ţine sub control procesul de negociere, chiar dacă energia sa este absorbită de conţinutul negocierii (Vezi figura 7.4).

Figura 7.4

Prompter pentru controlul negocierilor în plus faţă de această pregătire procedurală a negocierii mai există încă o problemă ce trebuie rezolvată. Aceasta este *deschiderea,* care se face înaintea începerii negocierii propriu-7. i se Ea trebuie pregătită cu atenţie utilizând metodele descrise în capitolul 6 După ce s-a pregătit negocierea, se va intra în camera destinată tratativelor, negociatorul fiind pregătit atât pentru controlul procesului de negociere, cât şi pentru prezentarea poziţiei proprii.

Ce vom face acum înăuntru?

7.4 **Pregătirea mediului** în această secţiune vom analiza ceea ce se întâmplă în camera destinată

negocierilor, cum trebuie aranjată şi ce servicii se vor oferi.

O încăpere destinată negocierilor va trebui să aibă facilităţile obişnuite: lumină, o bună sonorizare, aer suficient, protecţie împotriva zgomotelor.

O atenţie deosebită se va acorda conţinutului şi aranjamentului camerei, în general este nevoie de o masă la care negociatorii să se aşeze şi care să fie între ei, altfel ar părea lipsiţi de apărare.

Dar ce fel de masă este mai bună?

O masă dreptunghiulară sau un birou obişnuit conduce negociatorii la poziţii opuse unul celuilalt. Aceasta va crea deja o confruntare psihologică între ei.

Negociatorii înşişi recunosc faptul că se simt altfel în ocaziile în care stau la mese rotunde şi că este mai confortabil şi mai constructiv să se utilizeze o masă rotundă decât una dreptunghiulară sau pătrată.

Cum se vor aşeza negociatorii la masă? Vor sta pe echipe sau vor fi amestecaţi?

Aceasta va depinde de modul şi stilul de negociere. Atunci când părţile sunt mai relaxate şi colaborative se poate utiliza formula amestecului, în cazul extrem aceasta poate conduce la o aşezare în care fiecare dintre negociatori va sta între doi membri ai echipei adverse; dar această aranjare se va face stabilită doar printr-o stabilire formală a poziţiilor. În interiorul unui grup ce doreşte atingerea unei înţelegeri comune, perioada de topire a gheţii conduce la o situaţie informală în alegerea poziţiilor, în acest caz nu mai este necesară o aranjare prestabilită la masă: aceasta va fi întâmplătoare.

Atunci când procesul negocierii este conflictual este natural ca cele două părţi să stea separat, de cele mai multe ori în părţi opuse ale mesei. Aceasta se întâmplă atât din considerente psihologice cât şi practice. Raţionamentul va fi: „toţi împreună contra lor”.

Practic, fiecare parte doreşte să-şi ascundă notiţele de Ceilalţi – ceea ce este imposibil dacă ei

sunt amestecaţi. De asemenea, ei mai pot dori să schimbe hârtii sau diverse informaţii private cu colegii de echipă.

Totuşi, recurgerea la bileţele şi schimbul de mesaje secrete între participanţi nu indică nişte buni negociatori. Energia este necesară pentru confruntarea cu Ceilalţi şi nu pentru tranzacţii personale. Este mai util să se ia o pauză pentru a privi hârtiile sau a discuta cu partenerii.

Nu doar forma mesei este importantă, ci şi dimensiunea. Este necesar ca distanţa dintre participanţii la negociere să fie convenabilă. Dacă distanţa este prea mică, atunci atmosfera devine încinsă. Dacă se stă puţin mai departe, dar nu la distanţă potrivită, atunci atmosfera este neconfortabilă şi prea caldă, în schimb, dacă distanţa este prea mare, atunci negociatorii se aud slab şi discuţia devine academică.

În plus faţă de aceasta, gazdele trebuie să aducă pe masă şi diverse alte „susţinătoare”.

cafea, răcoritoare, eventual mâncare – astfel încât Ceilalţi să se simtă bine. De asemeni, o politeţe deosebită din partea gazdei este de a pune la dispoziţia oaspeţilor o cameră separată în cazul întreruperilor sau alte facilităţi, ca xerox, fax sau telefon.

7.5 **Rezumat**

1. Pregătirea pentru negocieri trebuie să fie disciplinată. Ea necesită timp şi o utilizare regulată a aceloraşi abordări.
2. Abordarea sugerată de mine presupune trei etape:
(a) furtuna creierelor;
(b) determinarea scopului;
(c) planificarea;
3. Pregătirea trebuie să acopere scopul, planul şi durata întâlnirii;
4. Deschiderea trebuie pregătită cu atenţie;
5. Aranjarea mediului poate influenţa negocierile.

CONCLUZII LA PARTEA I

Scopul primei părţi din această carte este de a trece în revistă câteva dintre abilităţile pe care trebuie să le

deţină un negociator cu experienţă. Instrumentele ce au fost prezentate arată cum se poate ajunge la o înţelegere comună, în avantajul ambelor părţi.

Elementele-cheie ale realizării negocierilor îndreptate către o înţelegere comună sunt:

1. Crearea unui climat cordial, cooperativ, vioi şi propice afacerilor.
2. Stabilirea unei proceduri ce face ca părţile să conlucreze pentru a atinge finalul dorit într-un ritm acceptat de ambele părţi.
3. Progresul se face pe un front larg, evitându-se lupta sau negocierile verticale.
4. Pentru explorarea posibilităţilor se va începe cu mişcări de deschidere independente, continuându-se cu o dezvoltare creativă şi imaginativă a ideilor comune.
5. Se vor utiliza tactici orientate către înţelegere.
6. Va avea loc o susţinere a spiritului negocierii prin rezumarea periodică a progreselor efectuate, recapitularea înţelegerilor deja stabilite şi respectarea planului prestabilit.

7. Pentru o comunicare efectivă se vor crea condiţiile adecvate şi se va utiliza un comportament simplu, ascultând atent expunerea partenerilor şi utilizând arta „impactului personal”.
8. Se vor pregăti sistematic, cu atenţie, mişcările ce vor fi efectuate înainte de începerea negocierilor.

Acestea sunt instrumentele de bază. Mulţi negociatori vor dori să verifice cum utilizează efectiv aceste instrumente: pentru aceasta vă prezentăm o listă a acestora în pagina următoare.

Sugerăm ca această listă să fie utilizată astfel:

1. Faceţi 2 – 3 fotocopii.
2. într-una din copii notaţi propriile instrumente utilizate, evaluându-le pe o scară de valori de la foarte bine la slab (sau de la 10 la 1).
3. Cu diferite culori, desenaţi un alt profil al dorinţelor realiste de a atinge nivelele dorite în utilizarea acestor

instrumente.
4. Găsiţi câţiva colegi care să facă acelaşi lucru şi discutaţi cu ei modul în care vă privesc şi potenţialul pe care îl aveţi.
5. Decideţi care ar fi instrumentele şi abilităţile pe care ar trebui să le dezvoltaţi.
6. Pentru fiecare instrument ce doriţi să îl dezvoltaţi, notaţi pe o pagină separată paşii specifici ce îi puteţi face pentru a îmbunătăţi modul de utilizare. Dacă aveţi dubii, recitiţi capitolul corespunzător din Partea I.
7. Folosiţi un jurnal pe o durată de trei luni pentru a verifica efectiv modul în care v-aţi atins scopul propus în pasul 5.

ÎN AVANTAJ PROPRIU

PROLOG

În partea a doua a cărţii vom prezenta un mod diferit de negociere. Acesta va consta în instrumentele ce pot fi folosite pentru a câştiga avantaj în raport cu Ceilalţi. Evident, se vor utiliza aici câteva din instrumentele prezentate anterior, dar negocierea va fi abordată cu o atitudine diferită, utilizând aceste instrumente în alt mod dar şi introducând altele noi.

Negocierea „în avantaj propriu" presupune atitudini diferite şi o altă abordare, aceasta fiind prezentată în capitolul 8.

Fazele prezentării ofertelor şi a negocierii acestora devin mult mai importante (capitolele 9 şi 10), iar tacticile utilizate pentru a mări avantajul sunt fie diferite, fie utilizate diferit (capitolul 11).

Negocierea „în avantaj propriu" este diferită totuşi de „câştigarea bătăliei", fapt ce este subliniat în capitolul 12.

În partea a doua a cărţii chiar negociatorii experimentaţi vor găsi idei ce le pot îmbunătăţi activitatea. Pentru negociatorii mai puţin experimentaţi acesta va fi un teritoriu nou şi fascinant, pregătit pentru a fi explorat.

ABORDAREA „ÎN AVANTAJ PROPRIU”.

Există multe motive pentru care un negociator poate căuta să obţină o afacere bună pentru el însuşi. Pe de o parte, această abordare îi poate aduce satisfacţia maximă, iar pe de altă parte, modul în care negociază Ceilalţi îl poate conduce la o astfel de negociere.

Dezvoltând acest mod de acţiune, în acest capitol vom arăta:

1. Atitudinile cerute de această strategie.
2. Metodele de bază.
3. Deschiderea în avantaj propriu.
4. Conducerea negocierilor în avantaj propriu.

8.1 Atitudini

Acum obiectivul nostru este de a negocia în avantaj propriu. Aceasta nu înseamnă neapărat negocierea „în dezavantajul lor”. Este important de făcut această distincţie, astfel încât vom începe cu un exemplu pentru a înţelege situaţia:

Jack Jones dorea să cumpere un inel prietenei sale. A economisit 400 de lire şi mai putea economisi încă 20 pe săptămână. Atunci când s-a dus la magazinul de bijuterii al domnului Smith, a fost atras de un inel de 750 de lire. El simte că este exact ceea ce căuta pentru prietena sa, dar nu şi-l poate permite. Şi lui Smith îi pare rău, deoarece ar fi dorit să vândă inelul, chiar dacă ar primi banii în câteva săptămâni, dar şi-ar dori mai mult să-l vândă pe loc.

Trist, Jones merge în magazinul lui Brown. El vede acolo un inel asemănător cu cel dinainte, dar la un preţ de 500 de lire. Peste câteva săptămâni, înainte de a se decide pentru unul dintre acestea, se întoarce la Smith cu speranţa că inelul nu fusese încă vândut.

Din fericire, încă nu era vândut, în plus, preţul scăzuse cu 20 %, adică 150 de lire şi astfel costa doar 600 de lire. A fost entuziasmat de această reducere, dar tot nu avea bani suficienţi pentru a-l cumpăra. El vorbeşte cu Smith, care dorind să-l ajute oferă o reducere de 10 %,

dacă primeşte banii-gheaţă. Jack, care avea la el doar 450 de lire promite să vină cu restul de 90 la sfârşitul lunii şi ia inelul plecând mulţumit.

Apoi merge la prietena sa, care îşi dorea mult inelul de 750 de lire. Jack este mulţumit că a avut posibilitatea să-i ofere acest inel prietenei sale. dar şi că a economisit 210 lire.

Aceasta se întâmplă dacă merge la Smith.

În schimb, la Brown s-a făcut o reducere de 200 lire, deci inelul costă acolo doar 300 de lire. În acest caz ar fi economisit 240 de lire, faţă de preţul de la Smith. Dar pe Jack nu-l interesează inelul de la Brown ci numai acela de la Smith, satisfacţia sa fiind mai mare în cazul în care cumpără inelul de la Smith.

Este aceasta o afacere corectă? Răspunsul depinde de ceea ce înţelegem prin afacere corectă. Dacă în povestea noastră nu am fi inclus şi informaţia că inelele de la Smith şi de la Brown sunt aproape la fel. atunci ambele părţi ar fi fost satisfăcute şi ar fi fost o afacere corectă.

Aceasta este situaţia în care au loc cele mai multe dintre negocieri: nu există un obiectiv standard normal (cum ar fi preţul de la Brown) faţă de care să se poată determina succesul sau eşecul negocierii.

Din punctul meu de vedere, criteriul pentru o „afacere corectă” este ca ambele părţi să realizeze o afacere satisfăcătoare.

Sau la fel de nesatisfăcătoare.

8.2 **Metoda de bază**

Satisfacţia Celorlalţi nu este absolută, ci depinde de modul în care evoluează situaţia. Subliniem că, negociind în avantaj propriu, nu înseamnă că negociem în dezavantajul Celorlalţi: vom căuta să găsim cea mai bună soluţie pentru noi, şi în acelaşi timp satisfacţia Celorlalţi să fie maxim posibilă.

Un negociator experimentat ce tratează în avantaj propriu va căuta în primul rând să influenţeze modul în care Ceilalţi evaluează lucrurile.

În exemplul anterior. Jack vrea să cumpere un inel ce

i se oferă la preţul de 750 de lire. Pentru el important este faptul că acesta e unic şi că poate fi vândut. A fost de asemenea bucuros că l-a găsit şi după câteva săptămâni de aşteptare. A mai fost satisfăcut de faptul că, în urma negocierii, a reuşit să reducă preţul inelului cu 10 la sută.

Fiecare pas din strategia negocierii adoptată de Smith a fost făcut special pentru a mări satisfacţia lui Jack, şi anume:

— Preţul la care bunul a fost evaluat;

— Unicitatea inelului;

— Achiziţionarea s-a făcut în urma unei negocieri;

— Cumpărarea inelului a părut în cele din urmă o adevărată afacere.

Aceste elemente combinate sunt făcute să crească satisfacţia cumpărătorului şi în acelaşi timp să constituie un avantaj pentru vânzător.

Deci, metoda utilizată de cel ce negociază în avantaj propriu presupune să-i convingă pe Ceilalţi că vor fi satisfăcuţi dacă vor obţine ceea ce li se oferă.

Şi încă o observaţie, în acest caz nu se încearcă mărirea prăjiturii ce va fi împărţită, ci partiţionarea ei astfel încât satisfacţia obţinută să fie maximă. Poate nu este corect ca una din părţi să obţină mai mult de jumătate din prăjitură. Dar poate că se preferă fructele din prăjitură în locul unei bucăţi mai mari. Astfel, ambele părţi îşi pot maximiza satisfacţia – una din părţi cu o bucată mai mare, iar cealaltă cu o bucată mai mică, dar cu mai multe fructe, şi care poate oferi chiar 60 la sută din satisfacţia pe care ar da-o întreaga prăjitură.

8.3 **Deschiderea în avantaj propriu**

Continuând în acest stil de negociere, trebuie să identificăm modul în care putem satisface pretenţiile Celorlalţi, asigurându-ne în acelaşi timp avantajul pe care îl dorim. Trebuie să avem însă foarte clar în minte avantajul pe care dorim să-l obţinem.

Negocierile vor trebui începute având clar sistematizată mulţimea obiectivelor. Precis, clar, şi pe cât

posibil, figurat. Pregătirea trebuie să fie sistematică şi să conducă la stabilirea precisă a scopurilor urmărite şi la dezvoltarea unor negocieri creative.

În timpul procesului de negociere trebuie să fim interesaţi în identificarea intereselor Celorlalţi şi a modului în care pot fi ele satisfăcute.

Unii negociatori cu mare experienţă nu încep negocierile înainte de a înţelege care este sistemul de evaluare al Celorlalţi şi care sunt calităţile apreciate de ei: un ambalaj frumos, obţinerea unui preţ bun. respectarea termenelor de livrare ş.a.m.d. Nu vor oferi uşor informaţii despre ei înşişi.

În schimb, dacă vor întreba „cum merg afacerile?" am putea înţelege că sunt interesaţi de afacerile noastre. Dacă vor întreba „Cum găsiţi fluxul monetar?", atunci sunt interesaţi de termenii monetari ai afacerilor.

O întrebare de genul „Care este experienţa dumneavoastră în domeniul livrărilor?" ne va arăta interesul Celorlalţi în legătură cu livrările.

Există negociatori cu experienţă ce utilizează aceste deschideri. Eu nu sunt însă convins de utilitatea lor. Reacţia Celorlalţi la astfel de întrebări este uneori de a nu da informaţiile necesare negocierilor, în orice caz, impresia mea este că negociatorii recunosc în general cu greu ceea ce doresc cu adevărat Ceilalţi. Ei văd întreaga negociere prea mult din punctul lor de vedere pentru a încerca să înţeleagă şi poziţia Celorlalţi şi căutând să-şi impună propriile lor evaluări.

Mai mult, acest comportament îi poate conduce pe Ceilalţi la o poziţie defensivă şi la o pierdere a încrederii. Acesta va fi începutul bătăliei.

În acest caz, cum se vor conduce mişcările de deschidere ale negocierii în avantaj propriu?

Faza introductivă, „crearea climatului", rămâne importantă, dar nu atât de importantă ca înainte. Este necesară o scurtă perioadă de topire a gheţii, după care se poate începe atât comunicarea cu Ceilalţi, cât şi negocierile pe aceeaşi lungime de undă. În acest caz. nu

este neapărat necesară stabilirea unei atmosfere cordiale şi cooperative, dar va fi de dorit una vioaie şi propice afacerilor.

Este de preferat ca discuţiile să se desfăşoare după un plan prestabilit, şi anume unul în care se pot controla discuţiile ce se desfăşoară într-o manieră propice afacerilor. Nu se va insista în acelaşi mod pe atingerea unei înţelegeri. Acum se pot obţine unele avantaje prin utilizarea unor secvenţe particulare ale agendei de lucru, de exemplu se preferă începerea directă a negocierilor în loc de a se pierde timp prin sublinierea „procesului" realizării înţelegerii.

Aceste elemente vor face ca în deschiderea negocierii în avantaj propriu să se consume mai puţină energie decât s-a consumat în etapele formării climatului şi deschiderea negocierilor.

Iar ideea este de a se intra în miezul negocierilor cât mai repede posibil.

8.4 Conducerea negocierilor în avantaj propriu

Negociind în acest mod şi începând cu puncte de vedere şi obiective ferme şi precise, se tinde spre scurtcircuitarea fazei exploratorii. Evident, va fi nevoie de prospectarea terenului pentru realizarea afacerii, dar interesul nu mai este de a se trata creativ cu Ceilalţi, ci de a obţine avantajele maxim posibile.

Se va intra rapid în faza selectării variantelor posibile. Aceasta este prima zonă importantă în care vom căuta să dezvoltăm noi instrumente şi abilităţi de a acţiona. Alegerea variantelor pe care vor lucra cele două părţi formează frecvent o rundă preliminară de negocieri. Dacă Ceilalţi au ca punct prioritar preţul, iar noi – termenul şi modul de livrare – atunci este în avantajul nostru să existe ca problemă distinctă livrarea în cadrul negocierilor şi nu preţul. Se va da o şansă Celorlalţi de a vedea care sunt concesiile pe care suntem dispuşi să le facem, după care se pot face noi presiuni pentru a se obţine concesii suplimentare din partea lor.

Trebuie să fim pregătiţi acum să decidem care este comportamentul nostru în privinţa concesiilor: să ştim cât de mult şi cât de repede este prudent pentru noi să le facem. Stabilirea unor priorităţi pe agenda de lucru este pentru mulţi negociatori debutul unei confruntări în cadrul negocierii. Cei care au abordat tema favorizării unor probleme sunt unanimi în ceea ce priveşte:

1. Mai întâi se va începe cu o problemă care nu este foarte importantă pentru noi, de la care se pot face concesii şi se va arăta dispoziţia de a face concesii.
2. Apoi se analizează o altă problema, tot neimportantă, prin care se va testa modul lor de negociere şi concesiile pe care sunt dispuşi să le facă.
3. Se abordează problema critică pentru noi (dar care nu va fi prezentată astfel) pentru care vom căuta concesii deosebite din partea Celorlalţi.
4. Se vor aborda în continuare celelalte probleme majore, urmate de cele minore.
5. Pentru final se va păstra o problemă minoră în care se pot face concesii semnificative pentru a arăta Celorlalţi un gest final de bunăvoinţă şi dorinţa de a încheia afacerea. Observăm că acest mod de a negocia presupune o abordare verticală (adică se discută fiecare problemă separat). Respect această opinie, dar eu cred că se pot obţine mai multe avantaje dintr-o negociere laterală (mişcări mici pe un front larg) şi de obicei eu îmi consum energia încercând să creez un proces de negociere lateral. Astfel va fi o presiune mult mai mare pentru nişte parteneri de negocieri intransigenţi decât dacă se intră în bătălie încă de la selecţia variantelor.

Fazele explorării, a prezentării ofertelor şi a negocierii acestora, precum şi cea a încheierii acordului trebuie desigur urmate ca atare, dar modul de abordare poate fi unul în care se tratează fiecare problemă separat, trecând-o prin fiecare fază (adică se poate începe cu preţul, apoi cu livrarea ş.a.m.d.) – urmând o abordare verticală, dar tot aşa poate fi urmată şi o abordare orizontală.

De o importanţă vitală rămâne şi comunicarea, într-adevăr, atunci când negociem în avantajul separat al participanţilor, există o probabilitate mult mai mare ca aceştia să intre în conflict, datorită problemelor de comunicare dintre ei şi este necesară utilizarea cu mare atenţie a noţiunilor prezentate în capitolul 6.

În procesul conducerii negocierilor suntem interesaţi ca noi să obţinem un avantaj mai mare şi nu neapărat de a da satisfacţie Celorlalţi. Ei nu vor fi satisfăcuţi pur şi simplu prin oferirea unor soluţii uşoare, nu mai mult decât a fost satisfăcut Jack Jones de preţul de 500 de lire al inelui din magazinul lui Brown. Nu vor fi satisfăcuţi prea repede de compromisurile pe care le facem. Ca mod de acţiune, mai întâi se va aborda o poziţie extremă ce va fi susţinută o

lungă perioadă, evident, ştiind că şi Ceilalţi vor proceda în acelaşi mod, bineînţeles cu punctul lor de vedere.

De multe ori este necesar şi bluff-ul (o ofertă nerealizabilă; dar aceasta nu este ştiut de

Ceilalţi), fapt care nu era luat în considerare atunci când interesele noastre erau de a negocia către o înţelegere comună.

Va fi nevoie să se aplice acest mod de acţiune în special în fazele prezentării ofertelor şi a negocierii acestora, situaţie detaliată în următoarele două capitole.

8.5 Rezumat

1. Negocierea în avantaj propriu nu înseamnă neapărat „în dezavantajul Celorlalţi”.
2. Trebuie să căutăm să oferim satisfacţie Celorlalţi în punctele în care nu ne interesează şi să insistăm pe cele care ne măresc avantajul propriu.
3. Se va începe prin definirea precisă a ceea ce înseamnă „avantaj propriu”.
4. Trebuie să se creeze un climat vioi şi propice afacerilor şi să se facă un plan pentru întâlnire, de preferat un plan stabilit în comun cu Ceilalţi.

5. Se va intra rapid în esenţa negocierilor.
6. Procesul de selectare a problemelor şi punerea lor în discuţie devine un element
• important al negocierilor şi este recomandată o abordare pe larg a acestora.
7. Negocierile vor avea o anumită doză de bluffuri şi contra-bluffuri.

9

PREZENTAREA OFERTELOR

Planul acestui capitol este de a aborda modul în care se fac ofertele şi include patru secţiuni de bază:

1. Generalităţi;
2. Alegerea ofertei de deschidere;
3. Prezentarea ofertelor;
4. Modul de a răspunde.

9.1 Generalităţi

Multe persoane cred că prezentarea ofertelor şi negocierea acestora sunt nucleul procesului de negociere.

Atunci când este adoptat acest punct de vedere, maniera în care se fac ofertele şi se negociază trebuie să fie într-adevăr nucleul procesului; chiar atunci când negociatorii sunt mai interesaţi de creativitate, abilităţile cerute de aceasta rămân foarte importante. Aici este punctul culminant în care se poate câştiga sau pierde proiectul, se poate mări profitul sau se pot înregistra pierderi.

Din experienţa personală, majoritatea ofertelor din cadrul negocierilor sunt făcute de către persoanele de la departamentele comerciale, persoane crescute într-un spirit comercial de acţiune, care tratează cu persoane de aceeaşi formaţie. Se întâmplă aceasta deoarece ei sunt cei care au o experienţă bogată şi o intuiţie deosebită a posibilităţilor de acţiune pe piaţă. Eu nu declin competenţa diverselor persoane de a face oferte. Ştiu doar că atunci când eu fac oferte, balzându-mli pe cunoştinţele şi anticipările mele asupra pieţei, de multe ori mă înşel. Am vândut bunuri şi servicii la două treimi clin preţul pe care alţi negociatori l-au obţinut şi am oferit cu 10 – 20 la sută

mai mult decât era necesar pe cele pe care le-am

cumpărat.

Nu am fost însă îngrozit de aceste greşeli. Dată fiind situaţia pe care o cunoşteam, timpul şi circumstanţele în care am negociat, consider că aceste oferte au fost în modul cel mai rezonabil făcute. Dar e sigur că am învăţat din aceste experienţe, atât în abordarea vânzărilor cnt şi a cumpărărilor, iar în particular am învăţat să fiu cu ochii în patru atât atunci când cumpăr, cât şi atunci când vând.

Părerea mea rămâne că cel mai bun ghid pentru deciziile în privinţa ofertelor sunt cele date de judecata competentă a persoanelor ce cunosc bine domeniul comercial. Evident, există şi alte păreri, inclusiv o vastă teorie despre oferte. Aceasta poate fi găsită în special în lucrările economiştilor şi econometrilor. Ideea de bază a acestor lucrări este că o ofertă trebuie făcută la punctul care dă cea mai bună combinaţie pentru utilitatea celui ce face oferta şi posibilitatea de a obţine această utilitate. Din punct de vedere teoretic, aceasta este o soluţie elegantă şi satisfăcătoare, dar din punct de vedere practic nu poate fi de prea mare ajutor negociatorilor.

Există, desigur, anumite circumstanţe în care aceste teorii pot fi aplicate, în special datorită existenţei costurilor mari. De exemplu în industria petrolului, în negocierile pentru câmpurile de extracţie unde sunt în joc sute de milioane de lire, echipe întregi de matematicieni lucrează utilizând calculatoarele şi aceste teorii pentru a determina ofertele

(referinţa 8). Dar în această lucrare suntem interesaţi în primul rând de instrumentele practice ce pot fi folosite în efectuarea ofertelor.

9.2 Alegerea ofertei

Negociind în avantaj propriu, se va începe cu oferta cea mai mare posibilă. (Pentru cumpărători, corespunzător va fi cea mai scăzută ofertă posibilă.)

Ofertele de deschidere trebuie să fie „cele mai mari” deoarece:

1. Oferta de deschidere stabileşte o limită care în mod normal nu poate fi atinsă.

După ce această ofertă a fost făcută, nu se poate face alta mai mare într-o etapă ulterioară – iar în acelaşi timp este nivelul maxim sperat a fi obţinut.

2. Prima ofertă influenţează evaluarea Celorlalţi în oferta ce o vor face.
3. O ofertă ridicată va lăsa suficient spaţiu de manevră în timpul fazei negocierii ofertei.

Ea ne va da o rezervă cu care se poate lucra.

4. Oferta iniţială are o influenţă reală asupra nivelului acordului final. Cu cât cerem mai mult, cu atât se poate obţine mai mult.

În unele seminarii ce au fost ţinute cu negociatori experimentaţi, cu persoane ce lucrează în domeniul negocierilor internaţionale şi cu afaceri de mari dimensiuni, am utilizat un studiu de caz simplu, dar care arată necesitatea ca oferta iniţială să fie mare.

Am presupus că într-o cutie se află o sumă între 100.000 lire şi 850.000 lire. Această

cutie a fost negociată între două echipe, echipa A şi echipa B, prima echipă fiind cea care vrea să vândă cutia iar cea de-a doua să o cumpere, într-unul din cazuri, echipa A a negociat vânzarea cutiei către echipa B pornind de la o cerere de 850.000 lire. În alt caz, între alte două echipe şi utilizând aceeaşi cutie s-au început negocierile pornind de la o ofertă de 100.000 lire.

Rezultatul final al negocierilor a fost calculat ca o medie a rezultatelor obţinute de diferite echipe de negociatori. Marea majoritate a acestora s-au oprit la 300.000 de lire. dar 30 la sută dintre acestea nu s-au încadrat în intervalul 200.000 – 400.000 dolari. De ce oare?

Există mai multe motive, dar factorul determinant este întotdeauna nivelul aspiraţiilor.

Dacă echipa A vă începe cerând 300.000 de lire, atunci evident nu va putea obţine un rezultai mai bun.

Dacă echipa B va începe oferind 300.000 de dolari, atunci în mod sigur rezultatul va fi peste medie.

Aceste variaţii între ambiţiile diverşilor negociatori pot fi explicate prin niveluri de aspiraţie diferite. Un negociator optimist va fi unul pentru care prima ofertă este de un milion şi va fi surprins mai târziu să vadă că Ceilalţi au început cu un nivel scăzut (să spunem

100.000 lire). Un negociator pesimist, care începe de la 300.000 de lire va fi la fel de surprins că oferta Celorlalţi a început de la l milion.

Oferta iniţială trebuie să fie deci mare. În acelaşi timp ea trebuie să fie argumentată. A

face o ofertă ce nu poate fi argumentată va dăuna procesului de negociere. Dacă Ceilalţi vor vedea că suntem ofensivi, dar nu putem argumenta oferta făcută, atunci ne pierdem credibilitatea şi suntem forţaţi să batem în retragere.

Conţinutul ofertei trebuie să acopere toată gama problemelor.ee apar. Într-o negociere comercială o ofertă nu va fi pur şi simplu doar preţul, ci o combinaţie între preţ. mod de livrare, termen de plată, nivelul calităţii şi alte asemenea elemente.

„Cea mai mare ofertă posibilă" nu este o noţiune absolută, ci una relativă la circumstanţele particulare ale negocierii. Aceasta este legată direct de modul în care Ceilalţi acţionează. Dacă şi ei negociază în avantaj propriu, atunci pentru n obţine cel mai bun rezultat, vor începe cu o ofertă foarte înaltă. Chiar dacă are loc o competiţie, oferta iniţială trebuie făcută astfel încât Ceilalţi să poată continua negocierile. Dacă s-au stabilii relaţii cordiale cu ei. posibil pentru o lungă perioadă de timp. atunci ştim deja modul în care negociază şi gradul de cooperare la care ne putem aştepta, şi deci putem determina nivelul la care facem oferta.

Fiecare aspect al ofertei trebuie să fie abordat realist şi posibil de a fi argumentat. Este sigur că negociind în avantaj propriu. Ceilalţi vor face compromisuri pentru una sau două din probleme, dar nu putem fi siguri care vor fi şi

de aceea este necesar să se solicite mult la fiecare din ele pentru a ne păstra suficient spaţiu de manevră.

9.3 Prezentarea ofertei

Oferta iniţială trebuie să fie făcută ferm, fără rezerve şi ezitări, în acest mod se va crea convingerea că negocierile sunt conştiente şi raţionale.

Ea trebuie să fie suficient de clară, astfel încât Ceilalţi să recunoască precis ceea ce am propus. Utilizarea materialelor vizuale – chiar şi o pagină pe care s-au desenat figurile necesare – poate contribui la mărirea clarităţii ofertei.

Oferta trebuie făcută fără scuze sau comentarii. Nu trebuie cerute scuze pentru niciun aspect ce poate fi argumentat. Nu trebuie făcute nici comentarii, deoarece în cursul tratativelor Ceilalţi vor pune întrebări în privinţa punctelor ce îi interesează. Iar comentariile voluntare făcute înainte ca Ceilalţi să pună întrebări trebuie să se refere, eventual, doar la unele posibilităţi încă neluate în considerare.

Avem deci trei elemente de bază ale modului în care se va prezenta o ofertă: fermitate, claritate şi fără comentarii.

Ar fi posibil ca, în cazul negocierilor cooperative, să fie necesare unele mişcări introductive care să arate punctul nostru de vedere cu privire la subiectul abordat. Să considerăm din nou cazul contractului reziliat prezentat în capitolul 6, în care vânzătorul trebuie să ofere înainte de prezentarea ofertelor punctul său de vedere asupra poziţiei legale, în cazul legilor engleze, el poate argumenta: „Punctul meu de vedere este că avem dreptul la întreaga valoare a contractului. Din aceasta pot fi

scăzute costurile ce nu au fost efectuate. În plus, mai avem dreptul la unele compensaţii. Luând în consideraţie aceste elemente, credem că suma necesară este de XOO.000 lire”.

Negociatorul – presupunând o abordare cooperativă – a făcut această mişcare în timpul fazei exploratorii,

încercând să stabilească împreună cu Ceilalţi, perspectivele negocierilor. În cazul unei oferte ce are loc în condiţii de concurenţă, într-o negociere în care nu are loc faza explorativă, este necesar ca aceasta să fie dură:

„Ei bine. să trecem la afaceri. Luând în consideraţie situaţia, avem dreptul la o compensaţie de 800.000 lire". Şi atât.

Mai exista o controversă: cine va face prima ofertă? Este un avantaj sau un dezavantaj să fie făcută în urmă Celorlalţi? Avantajele sunt asociate cu stabilirea influenţei. Partea care face prima oferta este cea care stabileşte prima paranteză a intervalului în care vor avea loc negocierile, iar această primă mişcare are o influenţă deosebită asupra negocierilor ulterioare. Se poate considera că prima ofertă este mai influentă decât cea de a doua. care este doar un răspuns.

Un dezavantaj este faptul că partenerii de tratative, observând oferta noastră iniţială, îşi pot modifica punctul lor de vedere, în acest moment ei au noi informaţii despre punctul nostru de plecare şi îşi pot modifica oferta astfel încât să obţină avantaj.

Dat fiind faptul că noi am cerut 800.000 lire, ei pot oferi pentru început 100.000 lire. Înainte de a auzi pretenţiile noastre ar fi fost pregătiţi să ofere 150.000 lire sau chiar mai mult.

Un alt dezavantaj este faptul că Ceilalţi pot încerca utilizarea comportamentului „lider".

În negociere. Aceasta se poate realiza prin încercarea de a ataca oferta noastră, continuând să ceară reducerea ei. fără a oferi informaţii despre propria lor poziţie. De aceea uneori trebuie să rezistăm, adică să le cerem să facă o ofertă şi nu să se discute pe marginea primei noastre oferte.

Deci, ce comportament trebuie urmărit? Este în avantajul nostru să facem prima ofertă, care este cea mai importantă, în cazul în care putem anticipa modul de derulare al negocierilor şi dacă am verificat în etapele anterioare faptul că Ceilalţi doresc un mod colaborativ de

lucru.

Întrebarea „Cine trebuie să înceapă?” este mai puţin clară în cazul multor negocieri colaborative. Dacă aceste condiţii sunt puternice, atunci negociatorii vor ajunge la o înţelegere fără a se prezenta oferte şi negocieri ale ofertelor foarte dificile, în acest caz explorarea anterioară a situaţiei de către ambele părţi poate conduce la o înţelegere rezonabilă pentru toată lumea.

9.4 Modul de a răspunde

Căutând să răspundem ofertelor Celorlalţi trebuie să facem o distincţie fermă între clarificări şi justificări.

Un negociator competent se asigură mai întâi că a înţeles precis ceea ce au oferit Ceilalţi.

El va pune toate întrebările necesare pentru a-şi forma o imagine corectă, în acelaşi timp trebuie să se asigure că Ceilalţi nu văd în aceste întrebări o încercare de a se iustifica ci doar intensa de clarificare. Odată satisfăcut, el va rezuma ceea ce a înţeles din oferta Celorlalţi, continuând comunicarea efectivă dintre părţi.

Cei care au făcut oferta, vor răspunde pentru început la întrebări, căutând să justifice poziţia pe care se află. Iar după ce au făcut o ofertă, au perfectă dreptate să ştie care este oferta partenerilor.

Alţi negociatori, în schimb, caută să clarifice *ce* negociere se face, dar nu caută să afle *de ce* s-a făcut această ofertă sau *cum* a fost calculată înainte de a face propria ofertă. Aceasta nu este o poziţie recomandată pentru negocieri.

9.5 Rezumat

Acum ne situăm în momentul în care negociatorii prezintă ofertele de deschidere, în concluzie:

1. Acestea trebuie să fie cele mai mari posibile.
2. Vor fi făcute ferm, clar, fără ezitări şi fără a se cere scuze.
3. Nivelul ofertei depinde de modul în care se desfăşoară negocierea – competitiv sau

colaborativ.

4. Fiecare parte va căuta să se asigure că îi este suficient de clară oferta Celeilalte părţi.
5. Se vor pune întrebări prin care şi Ceilalţi să-şi justifice poziţia, până când aceasta devine clară.

În acest mod de a înţelege ofertele iniţiale, nişte negocieri colaborative trebuie să conducă repede la o înţelegere. Negocierile competitive vor intra însă într-o nouă fază. foarte importantă, cea a negocierii ofertelor.

10
NEGOCIEREA OFERTELOR

Satisfacţia nu este absolută, ea depinde de modul în care oamenii evaluează lucrurile.

Negocierea în avantaj propriu trebuie să conducă la o situaţie în care şi Ceilalţi sunt satisfăcuţi. Va trebui să cedăm şi noi în unele privinţe, demonstrându-le în acelaşi timp că am putea păstra majoritatea fructelor din prăjitură pentru noi.

În acest proces trebuie să fim atenţi să nu cedăm prea mult sau prea repede.

Aceasta se întâmplă deoarece mai mulţi paşi mici sunt mai utili decât unul mare; şi de obicei prăjitura se împarte încet şi cu grijă.

Chiar negociind în avantaj propriu, trebuie să fim totuşi atenţi să facem o afacere corectă, în care ambele părţi să fie în mod egal satisfăcute. Sau în mod egal nesatisfăcute.

Dacă nu este posibil ca noi să tăiem prăjitura astfel încât fiecare să aibă ceea ce doreşte, atunci trebuie să se negocieze în aşa fel încât insatisfacţia să fie în mod egal împărţită.

Pentru a da elementele necesare negocierii ofertelor, în acest capitol se vor aborda:

1. Mişcările ce trebuie făcute înaintea începerii negocierii propriu-zise.
2. Modul de a influenţa acordul.
3. Cum se vor face concesiile.
4. Ieşirea din impas.
5. Atingerea unui acord.

10.1 **în afara negocierilor**

După ce s-a declanşat procesul de negociere al ofertelor, vor trebui făcuţi doi paşi:

1. Clarificarea.
2. Aprecierea situaţiei.

Este esenţial să se stabilească o imagine clară a cerinţelor Celorlalţi înainte de a începe negocierea ofertelor. Imaginea a ceea *ce* se negociază trebuie să fie clară, cel puţin în măsura în care este posibil. Dar în acelaşi timp trebuie să avem şi o imagine clară a ceea ce reprezintă şi oferta lor, înainte de a ne întreba *de ce* au făcut această ofertă.

Apoi trebuie să înţelegem *de ce* este necesar să avem o percepţie clară a elementelor care le-ar da satisfacţia maximă dar şi a modului în care trebuie tratat în avantajul nostru

continuând să le oferim şi lor satisfacţia maxim posibilă.

Trebuie de asemeni să descoperim atât ceea ce e esenţial pentru ei cât şi dorinţele neesenţiale, ce anume îi interesează în oferta pe care o fac şi ceea ce îşi doresc să obţină. Pentru a obţine această claritate, punctele-cheie ale comportamentului nostru trebuie să fie:

1. Analiza fiecărui punct al ofertei primite. Se va determina cât de important este fiecare punct pentru ei şi cât de flexibili pot fi.
2. Nu se vor specula niciodată opiniile sau motivele lor şi nu vor fi contrazişi. Speculaţiile nu vor face decât să irite şi să aducă o situaţie confuză în negocieri.
3. Se vor nota răspunsurile primite înainte de a le comenta. Nu se va prezenta poziţia proprie prea repede. Nu se va intra prea repede în analiza directă a problemelor şi se va avansa pe un front larg.

Corespunzător, în etapa negocierii ofertelor, atunci când Ceilalţi îşi explică poziţia trebuie să limităm întrebările noastre la minimum. Se va răspunde în schimb întrebărilor puse cu elemente esenţiale şi nu se vor face

comentarii extinse sau justificări.

Având acum „gândurile puse la punct”, intrăm în etapa în care vom aprecia situaţia. Va trebui:

— Să apreciem diferenţele dintre părţi;

— Să analizăm poziţia reală a Celorlalţi;

— Să luăm o primă decizie;

— Să ne pregătim pentru următoarea rundă de negocieri.

Evidsnt, vor exista diferenţe între punctele de vedere ale părţilor. Aceste diferenţe pot fi de trei categorii: imaginare, inventate sau reale.

Diferenţele imaginare derivă din faptul că cele două părţi nu înţeleg ceea ce cer Ceilalţi sau alternativ, nu acceptă faptul că poziţia Celorlalţi este reflectată de cerinţele lor. Aceste diferenţe pot rezulta şi dintr-o comunicare defectuoasă, iar soluţia este de a se depune mai multe eforturi pentru îmbunătăţirea acesteia.

Diferenţe/L’inventate apar atunci când una din părţi bluffează. Soluţia pentru depăşirea acestor diferenţe este de a aloca mai mult timp negocierilor, folosirea rundelor succesive de discuţii, modificarea propriei oferte şi încercarea de a se elimina invenţiile Celorlalţi. Este un joc în care se va consuma mult timp prin bluffuri şi contrablufiuri.

Diferenţele reale trebuie tratate diferit. Sunt necesare alte instrumente pentru abordarea acestora, care vor fi luate în consideraţie în secţiunea „Influenţarea afacerii”.

După ce am studiat diferenţele dintre părţi, trebuie să analizăm poziţia reală a Celorlalţi. Trebuie să fim însă foarte atenţi, deoarece nu putem fi siguri de ceea îşi doresc cu adevărat. Pentru aceasta va trebui să luăm în considerare tot ceea ce au spus, modul în care s-au exprimat şi de asemenea să apreciem situaţia în care se află şi comportamentul lor. Cu toate aceste informaţii nu vom fi niciodată siguri că avem dreptate: totuşi va trebui să fim în continuare gazde bune.

De aceea este foarte important ca înainte de

negocieri să determinăm motivaţia şi priorităţile lor.

În analiza pe care o vom face va trebui să distingem:

1. Ceea ce ei acceptă;
2. Ceea ce ei nu acceptă;
3. Cât de mult insistă pe fiecare problemă;
4. Aria probabilă a acordului.

Această „arie probabilă a acordului" poate fi recunoscută de negociatorii experimentaţi la sfârşitul primei runde de negocieri.

Odată stabilite şi evaluate ofertele de deschidere se poate face o primă estimare a acordului ce se poate obţine, într-adevăr pornind de la aceste oferte, în cursul negocierilor – care nu vor fi în mod necesar rapide – se va avansa către poziţia estimată.

După ce am descoperit diferenţele semnificative între poziţiile părţilor, avem trei posibilităţi de a acţiona:

1. Acceptăm;
2. Refuzăm;

3. Intrăm în negocierea ofertelor.

Dacă vom decide să negociem, atunci va trebui să ne pregătim pentru următoarea etapă. Opţiunile pe care le putem aborda sunt:

1. O nouă ofertă pentru noi (oral sau în scris);
2. O nouă ofertă din partea noastră (oral sau în scris);
3. Modificarea conţinutului ofertei (modificare fie a cantităţii fie a calităţii, fie utilizarea unei a treia părţi, modificarea duratei sau a finanţării sau…);
4. Se începe negocierea ofertei utilizând procedeul „dă şi primeşte". Paşii necesari pregătirii acestui procedeu sunt:

— Identificarea problemelor. Se va face o listă cu toate problemele ce trebuie abordate în cadrul negocierii;

— Analiza stilului de negociere al Celorlalţi. Cu cât vom intra mai mult în negocieri se poate vedea dacă ambele părţi negociază „în avantaj propriu".

Chiar în cazul unor stiluri de negociere similare pot exista diferenţe de intensitate. Unele organizaţii preferă să prelungească negocierile, căutând ca la fiecare pas să

câştige un mic avantaj; altele în schimb, caută să le încheie cât mai repede. De asemenea, este posibil ca Ceilalţi să aibă un comportament agresiv, pentru care este necesară utilizarea unui alt grup de tactici.

— Analiza problemelor. Se va decide care dintre ele sunt esenţiale pentru noi şi care sunt cele în care se pot face concesii;

— Pregătirea poziţiei proprii de negociere:

a) Vom face o listă a condiţiilor esenţiale şi le vom menţiona pe cele în care nu putem face nicio concesie.
b) O listă a concesiilor. Vom nota aici problemele în care putem face concesii, cu o abordare treptată de la punctul minim la cel maxim (figura 10.1).

Figura 10.!

Lista concesiilor pentru preţ

— Se deschide fiecare rundă de negocieri prin formarea climatului şi stabilirea procedurii;

— Se va termina fiecare rundă de negocieri stabilind mijloacele de a rezolva dificultăţile apărute; înainte de faza negocierii ofertelor va trebui să stabilim ceea ce doresc cu adevărat Ceilalţi şi apoi să analizăm situaţia, diferenţele dintre părţi, punctele tari ale argumentaţiei lor precum şi explicaţiile pe care le-au avansat; apoi să pregătim următoarea rundă. Pregătirea noastră va trebui extinsă dacă dorim să intrăm în negocierea ofertelor prin procedeul „dă şi primeşte”.

10.2 Influenţarea afacerii

Există două modalităţi de a influenţa afacerea. Una este de a influenţa negociatorul, iar alta de a influenţa situaţia.

Pentru a vă arăta cum poate fi influenţat negociatorul vă voi prezenta o situaţie ai doi negociatori care îşi pot influenţa partenerii în moduri diferite.

David Crevve este un tânăr şi strălucit negociator.

Ernest Heargreaves este mai în vârstă şi a fost plecat pentru o lungă perioadă.

David despică firul în patru şi acţionează până în ultimul moment al negocierii căutând noi soluţii.

Ernest este puţin mai încet la minte. Nu pare să se îngrijoreze prea mult de banii în discuţie.

David este prompt, vede rapid soluţii şi ia în considerare tot ceea ce se spune. Ernest reacţionează mai încet. Se gândeşte mai mult şi ia decizii mai încet.

David este complet raţional.

Ernest este iraţional. Ceilalţi îl pun deseori la punct. David aduce deseori în discuţie idei strălucite.

Ernest pare a fi mai încet în modul de a se gândi la problemele creative. De multe ori sugerează fapte evidente.

David este pe faţă întotdeauna, recunoaşte diferenţele dintre părţi şi nu ezită să înceapă negocierea ofertelor, îmi spune dacă este cazul „Deveniţi agresiv”.

Ernest nu este pe faţă întotdeauna. Poziţia sa este „Mi se pare că aş putea considera ca agresivă atitudinea dumneavoastră. Vă rog, îmi puteţi spune ce înseamnă asta?”

David luptă în momentul în care simte că nu sunt în miezul problemei.

Ernest îmi spune ce a înţeles el: „Cum vă putem ajuta şeful să înţeleagă cât de dificil este aceasta pentru noi?”

David îmi spune cât îşi doreşte să încheie afacerea şi cât de mult se gândeşte că ar fi în avantajul meu.

Ernest îmi spune cât de dificil este pentru el să accepte acordul pe care îl propun.

David este desigur unul dintre cei mai buni negociatori. Dar eu îl găsesc puţin cam războinic. Ernest, pe de altă parte, este foarte amabil şi deseori mă face să mă simt competent. Dacă aş fi complet cinstit ar trebui să-l admir pe Ernest, care m-a făcut să fac mult mai multe concesii decât am făcut lui David.

Morala poveştii este că uneori e bine să fii considerat de Ceilalţi mai prostuţ şi mai încet la minte şi să îi încurajezi să conducă negocierile. Dacă am tăia firul în patru şi am comenta mereu, nici nu putem câştiga noi prieteni şi nici nu putem influenţa situaţia.

Separat de influenţarea negociatorilor putem influenţa situaţia. Pentru aceasta va trebui să-i ajutăm pe Ceilalţi să ajungă la un acord potenţial, iar pentru aceasta va trebui să oferim:

— O afacere diferită;

— O afacere asemănătoare, dar cu condiţii mai bune pentru ei;

— Condiţii mai bune la afacerea deja propusă;

— Moduri diferite de a evalua lucrurile;

— Un mod sau plan diferit de a obţine un acord;

— Ambalarea problemelor într-un nou mod;

— O modificare în forma afacerii;

— O nouă ocazie („Nu credeţi că am putea privi şi…”).

Situaţia mai poate fi influenţată şi prin utilizarea bluffurilor şi a negocierii pe marginea prăpastiei.

Negociatorii competenţi pot cunoaşte perfect momentul în care se bluffează. Ei se aşteaptă la acest lucru şi chiar îi respectă pe cei care joacă acest joc cu un maximum de efect. Evident, există şi posibilitatea de a pierde.

Mai există şi posibilitatea de a negocia „pe marginea prăpastiei”. De exemplu, un vânzător care cere 50.000 lire pentru un echipament are în faţă un cumpărător care a spus că nu plăteşte mai mult de 40.000 de lire. Dacă situaţia rămâne neschimbată după 2 – 3 runde de refacere a ofertelor şi negocierii lor, atunci unul din negociatori poate fi tentat să meargă pe marginea prăpastiei. Cumpărătorul poate spune „Dacă nu coborâţi preţul la 40.000 de lire, atunci nu mai cumpăr echipamentul”. În acest moment, vânzătorul nu poate şti dacă este o ameninţare sau un bluff. Dacă va presupune totuşi că este un bluff, atunci poate refuza să coboare preţul, iar Ceilalţi, care nu îşi pot permite să continue negocierile fără să piardă din prestigiu, vor trebui să părăsească negocierile. Acesta este un exemplu în care mersul pe marginea prăpastiei nu a fost util.

În cazul negocierilor competitive există întotdeauna

riscul eşecului.

Pentru utilizarea blufrurilor în negocieri este nevoie însă de multă abilitate, îl putem folosi însă, de exemplu, în cazul în care poziţia părţii adverse ni se pare nerealistă şi vom încerca să o aducem în limitele normale.

Atunci când negociem nu trebuie să cedăm prea repede, deoarece în acest mod ei pot câştiga un avantaj consistent, în plus, dacă cedăm prea repede atunci Ceilalţi nu evaluează concesia făcută la acelaşi nivel cum ar face-o dacă am ceda mai încet.

Modul în care vom face blufrul trebuie să nu dea nicio clipă impresia că este un bluff.

Va trebui afirmat cu sânge rece şi cu convingere, în ciuda riscului existent.

10.3 **Studiul Celorlalţi**

Cum ne putem da noi seama că Ceilalţi vor să utilizeze blufrul? Cum ne putem da seama dacă ceea ce spun este adevărat ori încearcă doar să câştige un avantaj suplimentar?

Există în primul rând câteva scheme non-verbale (vezi referinţa 6). Eu cred, de exemplu, mai degrabă în persoana care mă priveşte drept în ochi sau în cel care schiţează câte un zâmbet, decât în cel care are o expresie impenetrabilă, gen poker. Evident, este posibil să mă înşel, deoarece există negociatori ce au abilitatea de a-şi înşela oponenţii în aceste situaţii, iar în aceste condiţii pot să fac şi greşeli.

Unii experţi folosesc însă foarte inteligent elementele non-verbale şi pentru a vedea simboluri mai subtile vă recomand referinţa 10. De exemplu, dacă îi vedeţi pe Ceilalţi încrucişându-şi braţele, acesta poate fi un semn de rezistenţă la ceea ce propuneţi.

Apoi există şi clipirea ochilor. Cei mai mulţi oameni clipesc între patru şi opt ori pe minut, în unele circumstanţe, şi mai ales în condiţii de stress, ritmul în care se clipeşte va creşte, iar un negociator cu experienţă ştie să acorde importanţă modificărilor din ritmul de a

clipi. Acesta poate fi un mijloc de a învăţa modul de a gândi al Celorlalţi, dar din experienţa personală ştiu că acest ritm poate fi foarte diferit, în funcţie de persoană, în plus, cu cât se consumă mai multă energie (chiar argumentând o problemă în mod corect), cu atât mai mult se clipeşte. Din partea noastră, dacă vom căuta să urmărim modul în care se comportă ochii partenerului de discuţie, riscăm să nu mai fim atenţi la ceea ce spune. Şi chiar dacă am observat schimbări de ritm în modul de a clipi, nu putem fi siguri de interpretarea acestora.

Eu cred că este o risipă de energie să se urmărească ritmul în care se clipeşte. Totuşi, comunicarea non-verbală rămâne foarte importantă, deoarece se pot transmite sentimente, emoţii, entuziasm, vigoare, mod de acţiune etc. Rămâne însă în expectativă ideea de a consuma prea multă energie pentru observarea comportamentului partenerilor de discuţie.

10.4 Modul de a face concesii

Principiile ce guvernează modul de a face concesii într-o negociere sunt:

1. O concesie făcută de una din părţi trebuie urmată de o concesie făcută de Cealaltă parte.
2. Ritmul concesiilor trebuie să fie similar între părţi. Se începe prin a se ceda puţin şi nu se va ceda mai mult până când şi Cealaltă parte nu va ceda puţin.
3. Se vor negocia concesiile făcute în avantaj propriu. Aceste concesii, chiar mici fiind, vor căuta să maximizeze satisfacţia Celorlalţi.
4. Ceilalţi trebuie convinşi că fiecare dintre concesiile făcute este semnificativă.
5. Sunt necesare aspiraţii înalte.
6. Se va face deplasarea într-un ritm controlat către punctul de acord prevăzut. Acest „ritm controlat” nu trebuie să fie prea rapid pe de o parte, iar pe de altă parte trebuie să fie suficient de bun pentru a se atinge acordul dorit.

Să luăm un exemplu. Vom presupune că într-o

negociere s-a ajuns la o confruntare în privinţa preţului.

Cumpărătorul oferă 100.000 lire pentru un teren. Vânzătorul cere pentru el 200.000 de lire.

După runda iniţială de oferte ambele părţi prevăd un acord la 140.000 de lire. Pentru a se ajunge aici va fi nevoie de o anumită perioadă de timp – poate chiar patru runde de negocieri. Să presupunem că noi suntem cumpărătorul şi suntem foarte grăbiţi. Am putea spune:

„O.K., am sperat că vom cumpăra terenul la 100.000 de lire dar ca să fim cinstiţi, cred că un preţ mai realist ar fi 140.000 lire". Dacă am proceda în acest mod atunci am cedat prea mult şi prea repede. Aceeaşi situaţie ar fi dacă am oferi 120.000 lire.

Dar în acelaşi timp nu trebuie să ne mişcăm nici prea încet. O ofertă de 105.000 lire ar putea fi privită ca derizorie.

Şi atunci, care este modul de negociere recomandat?

De exemplu, un mod controlat de a face concesii ar putea fi: Runda l – cumpărătorul oferă 100.000 lire

Runda a 2-a – 114.000 lire Runda a 3-a – 127.000 lire Runda a 4-a – 135.000 lire

Corespunzător, mutările vânzătorului vor fi: Runda l – Vânzătorul cere 200.000 lire Runda a 2-a – 175.000 lire

Runda a 3-a – 160.000 lire Runda a 4-a – 147.000 lire

Ambele părţi se aşteaptă ca la sfârşitul rundei a 4-a să se încheie acordul la 140.000 lire. În consecinţă, liniile directoare ale modului în care se vor face concesiile sunt:

1. Nu se vor face concesii înainte de a fi nevoie.

Aceste situaţii pot fi recunoscute de negociatorii experimentaţi prin faptul că, după ce se face o concesie, trebuie să se păstreze câmp deschis şi pentru negocierea acesteia. Fraza va fi: „Bine, cred că ar trebui să trecem peste aceasta acum, deoarece nu cred că putem avansa prea mult şi riscăm să blocăm negocierile". Vom respecta Cealaltă parte în momentul în care face o asemenea mişcare... dar ne vom asigura că se va face mai târziu acea concesie.

2. Se va negocia concesie pentru concesie şi informaţie

pentru informaţie

"Este foarte greu pentru mine să accept preţul propus. Dacă vreţi, am putea să discutăm acum modul de livrare, deoarece presupun că ne-ar putea ajuta şi în privinţa stabilirii preţului, pe care în acest moment nu îl putem accepta. Sunteţi de acord? Putem discuta modul de livrare?”

10.5 Depăşirea unui impas

Cum poate fi depăşită o situaţie în care cele două părţi îşi păstrează punctele de vedere şi refuză orice compromis? Prima idee este de a ocoli pe cât posibil o asemenea situaţie. Iar

pentru aceasta, acum este momentul să ne întoarcem la instrumentele folosite în fazele anterioare ale tratativelor.

Dacă ne găsim noi înşine în situaţia de a nu accepta oferta Celorlalţi, va trebui să descoperim care sunt diferenţele reale dintre părţi şi să vedem cum putem trece peste acestea.

Aceste diferenţe de puncte de vedere vor fi tratate pornind de la premisa că abordarea lor trebuie să reflecte realităţile vieţii şi atitudinilor umane. Negociatorii trebuie să creadă cu adevărat în oferta făcută în cadrul tratativelor, chiar dacă nu sunt de acord cu ea. Aceasta este necesar pe de o parte datorită faptului că oferta poate fi impusă prin directive primite de la şefi, iar pe de altă parte datorită necesităţii păstrării credibilităţii individuale. „Credibilitatea individuală” este o formă a *reputaţiei* negociatorului. El încearcă permanent să-şi formeze şi să-şi păstreze o anumită reputaţie, un anumit statut, o anumită credibilitate, atât pentru Ceilalţi cât şi pentru sine. În această situaţie trebuie să ne asigurăm în mod constant că Ceilalţi sunt capabili să facă unele concesii fără a fi nevoiţi să-şi piardă din reputaţie. Vom face aceasta în cursul mai multor runde de negocieri, în care se vor evidenţia câştigurile fiecărei părţi, astfel fiind posibilă o avansare către un acord onorabil pentru toţi. De cele mai

multe ori nu este de preferat un succes care să subjuge complet pe Ceilalţi.

Să ne întoarcem la diferenţele *reale* de puncte de vedere, cele care afectează rezultatele efective ale negocierii şi nu doar reputaţia negociatorilor.

Primul principiu folosit pentru depăşirea conflictelor este ca *negocierile să fie menţinute fluide.* Anterior am descris o negociere al cărei unic subiect era preţul, în general însă, preţul este doar una din diversele variabile ale negocierii. Pentru una dintre părţi el poate fi semnificativ, în timp ce pentru cealaltă poate avea o mai mică importanţă. Aceştia pot fi mai interesaţi – de exemplu – de termenii livrării, şi în aceste condiţii pot fi dispuşi să îmbunătăţească preţul în condiţiile unei îmbunătăţiri a termenilor livrării şi astfel se poate evita o confruntare în privinţa preţului.

Acest tip de acţiune – dă şi primeşte – este posibil doar dacă negocierile se desfăşoară într-o abordare generală, pe orizontală; adică atunci când oferta priveşte toate aspectele posibile (preţ, termeni de livrare, calitate, termeni de plată etc). Nu va fi posibilă o asemenea tratare în cazul unei abordări verticale, în care fiecare aspect se analizează separat, fiind foarte probabilă generarea de conflicte, agresiuni sau o competiţie excesivă, în acest caz, primul principiu al negocierii în care poate apare un conflict real este ca acestea să fie menţinute fluide.

Al doilea principiu este de „a se păstra diverse căi de scăpare”. De exemplu, negociatorii pot avansa rapid într-un conflict din cauza preţului, şi se poate ajunge la punctul în care eşecul devine ameninţător. De aceea sunt necesare unele căi de scăpare. De exemplu, în disputa în privinţa preţului acestea ar putea fi:

— Discuţia reducerilor posibile;
— Care vor fi termenii de plată;
— Modificarea specificaţiilor tehnice;
— Controlul calităţii:
— Rebuturile;
— Reducerile pentru mărfurile învechite, ş.a.m.d.

În al treilea rând. utilizaţi pauzele. Acestea pot fi făcute fie la nivelul unei întâlniri fie între rundele de negocieri, în momentul în care se revine (după o pauză mai scurtă sau mai lungă) se reîncep discuţiile cu mutările recomandate anterior – topirea gheţii, stabilirea unei înţelegeri în privinţa procedurii, noi mişcări exploratorii.

Chiar prin utilizarea acestor instrumente, conflictul dintre părţi poate conduce la eşecul negocierii. Care sunt regulile ce trebuie urinate în cazul în care orice încercare a eşuat?

Mai întâi, trebuie să remarcăm că eşecul nu intervine foarte rapid. Negociatorii cu experienţă avansează mult în tratative înainte de a atinge acest punct fatidic. Dacă încercările noastre de până atunci au eşuat, atunci poate că este util să se schimbe modul de negociere. Una dintre opţiuni este ca liderii echipelor să iasă din arena negocierilor şi să treacă la o

atmosferă de tip „clubul de golf”. Pentru a se putea trece la o discuţie informală trebuie să existe totuşi între părţi un anumit nivel de deschidere, integritate şi francheţe, în acest mod ne vom îndepărta de tensiunea ce există în camera tratativelor, în particular, există şi posibilitatea ca cei doi lideri să aibă o întâlnire informală chiar dacă nu sunt personal implicaţi în bătălia ce este în curs de desfăşurare, în cazul în care stilul lor de conducere poate influenta negociatorii în conflict.

O altă opţiune este să se încerce unele modificări în echipele de negociatori. O a treia este de a aduce şefii personal la negocieri, sau o a patra, de a apela la o terţă parte care să arbitreze conflictul.

10.6 **încheierea acordului**

Ambele părţi simt momentul în care se apropie sfârşitul negocierilor. Se va intra în acel moment într-o nouă stare, în care va creşte atât vitalitatea cât şi energia, deoarece se simte apropierea punctului culminant al muncii lor – încheierea acordului.

În această etapă este necesar ca fiecare parte să facă

o ofertă finală. Caracteristicile acesteia sunt:

1. Nu trebuie făcută prea repede, altfel poate fi considerată ca o altă concesie, iar Ceilalţi mai pot spera să obţină şi altele.
2. Trebuie să fie suficient de mare pentru a indica închiderea. Trecerea de la 143.271 de lire la 143.200 de lire nu este suficientă pentru a indica închiderea. Dacă se vor oferi

140.000 de lire, atunci ar putea apărea ca prea generoasă, dar în acelaşi timp ar putea să aibă şi impactul dorit. Trecerea de la 143.271 lire la 142.200 lire poate fi interpretată ca un pas către atingerea punctului natural al acordului care este de

140.000 lire. Opţiunea trebuie făcută ferm, fie pentru 140.000 lire fie pentru 143.000 lire.

3. în cazul negocierii în avantaj propriu, se poate lăsa ultima concesie – mică de altfel – spre satisfacţia Celorlalţi. Dacă nu vă pasă prea mult de reducerea finală a preţului cu 0, 25 %, sau de o diferenţă de două zile în cazul termenului de livrare, li se poate da satisfacţia obţinerii ultimei concesii.

La sfârşitul negocierii se vor face următoarele mutări:

1. Se vor rezuma cele stabilite.
2. Se va obţine un acord scris pentru cele stabilite.
3. Se vor identifica acţiunile necesare pentru punerea în aplicarea acordului precum şi responsabilităile fiecărei părţi.

10.7 **Rezumat**

Atunci când vom negocia în avantaj propriu va trebui să procedăm astfel:

1. înainte de începerea negocierii se vor determina dorinţele, interesele şi necesităţile Celorlalţi.
2. Se va analiza situaţia şi se va decide cum trebuie abordată.
3. Vom fi pregătiţi pentru runde succesive de negociere.
4. îi vom influenţa pe Ceilalţi – îi vom ajuta să fie cât mai satisfăcuţi şi nu vom încerca să îi umilim.

5. Vom influenţa situaţia şi modul de a privi lucrurile de către partenerii de tratative. Vom utiliza blufful şi mersul pe marginea prăpastiei chiar dacă sunt riscante.
6. Vom face concesiile într-un ritm controlat şi doar în paralel cu cele făcute de Ceilalţi.
7. Vom conduce negocierile într-o manieră generală şi vom fi foarte atenţi la forma şi la fluiditatea lor.
8. Vom depăşi impasurile.
9. Vom căuta să recunoaştem acordurile iminente şi vom face un gest de închidere simbolic. Apoi vom scrie acordul şi îl vom implementa.

După ce totul s-a sfârşit, negociatorul trebuie să fi obţinut un acord care este în avantajul său dar în acelaşi timp a dat satisfacţie şi Celorlalţi.

La sfârşit va trebui să existe o formă de închidere care să arate respectul mutual dintre negociatori. Cu cât au fost mai dificile negocierile, cu atât celebrarea finală va fi mai plăcută. Dar pentru a construi toate abilităţile necesare unui negociator, încă suntem departe de sfârşit, în continuare vom analiza tacticile ce pot fi utilizate în avantaj propriu şi apoi vom arunca o privire asupra modului în care se poate trata cu negociatorii „războinici”.

11
TACTICI UTILIZATE ÎN AVANTAJ PROPRIU

În aceasta etapă vom continua să negociem în avantaj propriu, dar în acelaşi timp vom căuta să dăm satisfacţie, în măsura în care este posibil şi Celorlalţi. Pentru a atinge acest obiectiv se pot utiliza o serie de tactici cum ar fi cele utilizate în capitolul 5, abordate însă într-o manieră diferită, iar altele sunt noi. Pentru aceasta vom analiza:

— Cum se utilizează aceste tactici;
— Cum reacţionează Ceilalţi:
— Implicaţiile pentru negocieri;
— Avantaje;
— Dezavantaje;
— Contra-tactici.

11.1 **Cum să te prefaci** în acest paragraf vom analiza modul în care trebuie acţionat în privinţa problemelor care nu sunt esenţiale pentru noi cu scopul de a da satisfacţie Celorlalţi.

Aceasta este una din cele mai importante tactici în armonia unei negocieri în avantaj propriu. Este în avantajul nostru să dăm satisfacţie – în unele privinţe – Celorlalţi şi să întreţinem relaţii bune cu ei. dar continuând să negociem în avantajul nostru.

Dacă am constata că obiectivul principal urmărit de ei este preţul, în timp ce pentru noi esenţial este termenul de livrare, atunci se va insista pe termenii de plată pentru început, distrăgând atenţia lor de la problemele esenţiale (pentru noi) ale negocierii.

Contra-tactici

Utilizată cu pricepere, această tactică este foarte greu de contracarat de către Ceilalţi şi poate avea o influenţă pozitivă fără riscul dezavantajelor.

11.2 **Lipsa de împuternicire**

Atunci când negociatorul îşi dă seama că este forţat să cedeze mai mult decât ar dori, se poate argumenta că nu are împuternicirea de a semna un acord în termenii ce au fost discutaţi.

Această tactică este nelipsită din repertoriul oricărui negociator, fiind recunoscută ca făcând parte din maniera normală în care se joacă acest joc şi cât timp va fi utilizată raţional nu va aduce dezavantaje negocierilor.

Totuşi, poate fi dezavantajos să se introducă tactica lipsei de împuternicire într-un mod direct. Conducerea negocierilor cere ca ambele părţi să se deplaseze către punctul potenţial al unui acord prin negocieri comune, primind satisfacţie în cazul unor puncte şi cedând în cazul altora. O problemă diferită apare atunci când una din părţi nu are împuternicirea de a încheia acordul. Cealaltă parte poate fi pusă în faţa situaţiei ca acordul încheiat prin negociere să nu fie acceptat de o autoritate superioară, cerându-se ulterior alte concesii.

Această lipsă de împuternicire va fi un dezavantaj

pentru ambele părţi. Ea va deranja şi interfera cu durata negocierilor şi cu modul în care vor face concesii Ceilalţi, reducând posibilitatea obţinerii de avantaje pentru noi. În plus modalitatea de a negocia devine mult

mai complicată.

Lipsa reală de împuternicire va deranja efectiv procesul de negociere. Utilizată însă ca o tactică deliberată ea va avea toate aceste dezavantaje, iar în plus un bluff poate fi mai uşor de descoperit.

Contra-tactici

Negociatorii pot fi totuşi sfătuiţi, ori de câte ori de tem că Ceilalţi ar utiliza această tactică, să clarifice poziţiile înainte de negocieri. Stabilit fiind scopul, planul şi durata negocierii, înainte de a se intra în faza exploratorie, există un moment în care se poate pune o întrebare specifică: „Aveţi împuternicirea de a încheia acordul în acest mod?”

Dacă lipsa de împuternicire este argumentată într-un stadiu avansat al negocierilor, atunci se poate exercita o influenţă puternică pentru încheierea unui acord. *Li* se vor oferi Celorlalţi toate facilităţile necesare pentru a lua legătura cu cei ce pot autoriza încheierea afacerii – telefon, fax – şi vor fi forţaţi astfel să depăşească acest obstacol.

11.3 Uliul şi porumbelul

Această tactică este simplă: într-o echipă formată din doi negociatori, unul din ei va conduce etapele introductive ale negocierii şi apoi va lăsa apoi conducerea celuilalt coleg pentru fazele finale.

Avantajul este că se pot avansa cereri înalte la începutul negocierii, ferm şi fără rezerve. Putem proceda astfel deoarece în momentul negocierii cel care a cerut mai mult nu va fi obligat să cedeze: iniţial s-a stabilit o poziţie puternică pe care primul („uliul”) va trebui să o apere. Pe de altă parte, „porumbelul” poate căuta liniştit mişcările necesare unei înţelegeri, chiar făcând unele sugestii de a se face concesii, fără ca reputaţia să-i fie în

joc.

Dezavantajul este că aceste negocieri implică un număr mic de negociatori – doar două echipe de câte două persoane – şi în cadru! fiecăreia există temerea că pot apare probleme suplimentare care ar complica negocierea şi munca echipei.

Contra-tactici

Această tactică este dificil de contracarat. Ceilalţi vor trebui mai întâi să cedeze foarte încet – fără să se retragă rapid din faţa poziţiei în forţă a uliului. Iar atunci când va intra în negocieri şi porumbelul, va fi dificil să se reacţioneze, deoarece acesta are o poziţie mai rezonabilă.

11.4 **Schimbarea obiecţiilor în afirmaţii** în momentul în care Ceilalţi sunt ostili şi au o poziţie negativistă, vom încerca să punem întrebări la care să poată răspunde doar cu „Da”.

Ideea este că aici, un mod negativ de a reacţiona va fi întrerupt de seria de răspunsuri afirmative pe care va fi obligat să le dea. De exemplu:

„V-am spus că nu suntem de acord cu acest preţ”.

„Am dreptate să cred că nu veţi plăti acest preţ în nicio altă circumstanţă?” „Da”.

„Acest preţ este prea ridicat pentru a-l plăti?” „Da”.

„Calitatea produsului nu este suficient de bună pentru a plăti acest preţ?” „Da”.

„Deci, ar fi necesară o calitate mai bună înainte de a putea reconsidera preţul?” „Da”.

Şi aşa mai departe.

Aceasta este o tactică pe care „bătrânul” Ernest Heargraves ar utiliza-o foarte rar. Iar în acelaşi timp David Crewe o va folosi în exces, înfuriind partenerii de discuţie.

11.5 **„De ce?”**

O întrebare constantă poate fi cea care priveşte motivul, şi apoi motivul motivului. „Eu pot să ofer maximum 1.000 de lire”.

„De ce?”

„Deoarece, dacă am oferi mai mult nu am obţine niciun profit din această afacere”. „De ce?”

Şi aşa mai departe.

Utilizarea întrebărilor de tip „De ce?” poate fi pozitivă în afara procesului de negociere, ajutându-ne să construim o imagine clară a evaluării reale făcute de Ceilalţi şi reprezintă o

parte a armurii necesare în această etapă a negocierilor.

Contra-tactici

La aceste întrebări se vor da numai informaţiile esenţiale, răspunzând direct la întrebări. Nu se vor face argumentări laborioase deoarece la începutul negocierii ofertelor Ceilalţi pot obţine un avantaj deosebit prin cunoaşterea exactă a poziţiei noastre.

Pe de altă parte, dacă Ceilalţi încep runda întrebărilor „De ce?”, în fiecare moment trebuie să se încerce avansarea a noi iniţiative sau să se facă noi concesii, iar dacă întrebările lor par neraţionale la fiecare pas, putem deveni agresivi şi ofensaţi.

Separat de acest grup al tacticilor noi pot fi utilizate la rândul lor cele prezentate în capitolul 5. unele însă în mod diferit.

11.6 **Tactici comune** *întreruperile*

Aceasta va rămâne o tactică bună ce poate fi utilizată regulat. Ea va da ambelor părţi posibilitatea de a-şi reordona gândurile şi, eventual, de a-şi schimba poziţia sau le a-şi modifica tacticile utilizate pentru a obţine un avantaj, astfel încât ambele părţi să fie satisfăcute.

Punctele esenţiale ale utilizării acestei tactici rămân aceleaşi:

— Se va determina necesitatea unei întreruperi;

— Se va determina apoi motivul ei;

— Se va stabili durata;

— Se vor aduce noi soluţii;

— Se vor redeschide negocierile cu o scurtă perioadă de topire a gheţii;

— Se fac din nou. mişcări de deschidere.

Stabilirea termenultii-liinită

Din nou, aceasta este o tactică ce conduce părţile să caute depăşirea obstacolelor cu cât se apropie mai mult termenul limită al desfăşurării negocierilor; trecând peste nivelul scăzut al energiei manifestate la mijlocul perioadei de negociere.

„Dar dacă?”

Aceasta este o lactică care acum poate fi utilizată în mod diferit. Chiar dacă a fost utilizată şi în faza exploratorie, reprezintă o modalitate de abordare şi în faza negocierii ofertelor. Aici poate fi utilizată pentru a descoperi problemele de care sunt cu adevărat interesaţi Ceilalţi:

„Putem să vă oferim 1.000 de bucăţi la preţul de 270 lire bucata, cu termen de livrare în opt săptămâni şi cu plata în bajii-gheaţă în momentul livrării”.

„Dar dacă am comanda 5.000 de bucăţi?”

„Ei bine, putem reduce preţul cu ceva, dar diferenţa nu este prea mare”.

„Iar dacă am comanda 1.000 de bucăţi pe lună, cât de repede puteţi face prima livrare?”

„Ei, atunci se schimbă situaţia. Va trebui să ne reorganizăm pentru a vă putea oferi atât de mult”.

(Sau poate răspunsul ar fi: „Această comandă devine mai atractivă pentru noi. Dacă doriţi o asemenea cantitate atunci putem încerca să facem prima livrare mai devreme.”)

Tactica utilizării întrebării „Dar dacă?” în faza negocierii ofertelor se face pentru a înţelege mai bine care sunt punctele ce îi pot satisface pe Ceilalţi.

Dezvăluirea completă

Avantajul utilizării unei asemenea tactici în cazul căutării unei înţelegeri comune a fost argumentat anterior. Aici trebuie să ne asigurăm că vom obţine cel puţin atâtea informaţii despre dorinţele şi satisfacţiile Celeilalte părţi cu câte oferim noi. Trebuie să ne asigurăm în acelaşi timp că dezvăluirile vor fi făcute la acelaşi nivel pentru ambele părţi, în caz contrar, dacă vom oferi prea mult, aceasta poate fi în dezavantajul nostru.

„Vă pot oferi doar 60 la suta”.

Atunci când se negociază către o înţelegere comună această tactică se utilizează deschis şi în mod real pentru identificarea intereselor comune. Acum şi aici însă, întrebarea devine: „Ce am putea face împreună dacă preţul ar scădea la 60 la sută?”

Atunci când se negociază în avantaj propriu, aceeaşi întrebare trebuie să fie neapărat realistă. Va fi posibil poate de a găsi mai mulţi bani, dar oferirea doar a 60 la sută din preţ conferă o poziţie mai puternică în raport cu Ceilalţi. Evident, aici va exista şi o anumită

cantitate de bluff.

Mituirea

Pe cât de importantă pe atât de semnificativă.

Clubul de golf

Aceasta va fi din nou o tactică utilă. Chiar dacă se negociază în avantaj propriu, fiecare parte poate încerca să bluffeze. Nu putem şti dacă Ceilalţi o fac sau nu şi inevitabil devenim suspicioşi. O modalitate de a se îndepărta suspiciunea atunci când se intră într-un impas este de a se trece în alt mediu, în care se determină mai uşor integritatea Celorlalţi.

11.7 Rezumat

1. Va trebui să utilizăm unele tactici care să dea satisfacţie şi Celorlalţi, în acelaşi timp ajutându-ne să câştigăm pentru noi un anumit avantaj.
2. Unele tactici includ utilizarea prefăcătoriei, a lipsei de împuternicire, a unui joc de tip „uliul şi porumbelul”, utilizarea întrebărilor ce au doar răspuns afirmativ, a întrebărilor de tipul „De ce?” etc.
3. Se vor utiliza şi unele tactici prezentate anterior, dar acum utilizarea lor se face căutând să dăm satisfacţie Celorlalţi, însă rezultatul final să fie în favoarea noastră.

12
CÂŞTIGAREA CONFRUNTĂRII

Am încercat până acum să oferim instrumentele necesare pentru două modalităţi de negociere, în prima

dintre ele se creează abilităţile necesare pentru negocieri creative şi ocaziile de a realiza o înţelegere comună, în cea de-a doua, în care posibilităţile creative sunt limitate, sunt dezvoltate abilităţile de a obţine o afacere corectă care va satisface în mod egal ambele părţi.

Uneori negociatorii adoptă un alt comportament şi anume acela al confruntării, al bătăliei. De aceea este necesar să ştim cum se pregăteşte o astfel de negociere, cum poate fi câştigată o astfel de confruntare.

Prezentând instrumentele necesare unei asemenea abordări vom lua în consideraţie:

1. Când se utilizează metodele războinice;
2. Atitudinile şi obiectivele unei negocieri în care se duce o confruntare;
3. Modelul unei negocieri războinice;
4. Tactici războinice;
5. Contra-măsuri posibile.

12.1 Utilizarea metodelor războinice

Natural pentru o confruntare, cum este cea în care se va da o luptă, îl constituie faptul că una dintre părţi câştigă în detrimentul Celeilalte. Deci scopul negocierii va fi de a câştiga, respectiv de a-i face pe Ceilalţi să piardă.

Pericolele care stau în faţa unei asemenea abordări sunt:

1. Afectarea bunăstării Celorlalţi.
2. Pierderea posibilităţii de a mai face afaceri cu ei şi de a obţine noi avantaje în viitor.
3. Provocarea unei confruntări în care Ceilalţi pot riposta, iar agresorii iniţiali pot chiar să piardă.
4. în general, negociatorii ce vor căuta să-i domine pe Ceilalţi nu sunt pregătiţi să implementeze o înţelegere.

Aceste pericole sunt atât de mari încât negociatorii experimentaţi vor utiliza rareori tactici de luptă amatoare.

Va exista totuşi şi o parte raţională: există două tipuri de situaţii în care bătălia nu ne deranjează prea mult.

Prima dintre ele este situaţia în care există o singură negociere, adică părţile nu se vor mai întâlni după aceea, în acest caz nu există nicio preocupare pentru a ne forma

pe termen lung. Exemple clasice pot fi: a) comisul voiajor şi b) o cumpărare a unei locuinţe private.

A doua situaţie este aceea în care una dintre părţi este mult mai puternică decât a doua.

Exemple în acest sens pot fi: un monopol care doreşte să cumpere unele produse de la diferiţi furnizori ce se află în competiţie; sau un stat autoritar ce doreşte să încheie o afacere cu o persoană.

În aceste circumstanţe este înţelept să recunoaştem că putem întâlni un tratament războinic, condus de o parte agresivă. Aceasta nu este o scuză pentru noi să apelăm la metode războinice, deoarece se poate adopta şi stilul „în avantaj propriu”. Ne putem aştepta să încheiem o afacere foarte bună şi fără să riscăm o confruntare.

Unii oameni par a fi războinici înnăscuţi. Alţii s-au obişnuit să negocieze în acest mod, ori au fost influenţaţi de ceea ce au văzut sau citit în mass-media despre negocieri sau de o situaţie dramatică în care se pot afla.

Nu se va căuta confruntarea, dar trebuie să fim pregătiţi pentru ea şi să recunoaştem modul în care un negociator războinic abordează situaţia pentru a contracara acţiunile sale dacă este nevoie.

12.2 Atitudini, obiective şi metode

Atitudinile unui războinic sunt date de tendinţa sa de a domina. El crede că doar puterea este importantă şi că „a câştiga înseamnă totul”. Este foarte concentrat doar la ceea ce face şi nu ţine seama de efectele metodelor sale asupra Celorlalţi. El îi vede pe Ceilalţi doar ca „oponenţi”.

Obiectivul său este de a câştiga, respectiv de a-i face pe Ceilalţi să piardă. Principalul mijloc utilizat va fi puterea. Atât în comportamentul personal cât şi în tacticile de negociere utilizate, va căuta să fortifice poziţia de forţă pe care se află. Metodele sale includ:

— Va căuta constant câştigul, cu orice prilej;

— În fiecare etapă a procesului de negociere va dori să obţină noi avantaje;

— Orice retragere va fi deliberată; cele tactice sunt destinate doar obţinerii unui avantaj suplimentar.

— Va utiliza metode ale puterii: cereri mari în termeni de dimensiune şi durată şi mici în ceea ce priveşte modul de ascultare şi înţelegere;

— Va fi concentrat pe o anumită problemă şi va urmări doar avantajul propriu fără a lua în considerare mândria sau demnitatea Celorlalţi şi cu atât mai puţin sentimentele lor. îi va forţa pe Ceilalţi prin „acceptaţi sau plecăm”.

Acestea vor fi deci obiectivele de bază şi metodele unui negociator războinic.

12.3 Modelul unei confruntări

Obiectivul principal pentru un negociator războinic este de a câştiga. Aceasta se va manifesta în special în faza confruntării, care este o versiune specială a fazei negocierii ofertelor, o versiune în care el este expert şi în măsură să-şi utilizeze caracteristicile personale.

Va conduce rapid negocierile la punctul în care forma sa de negociere devine activitate dominantă.

El va manifesta puţin timp sau interes pentru etapele iniţiale ale negocierii, pentru a ajunge pe aceeaşi lungime de undă cu Ceilalţi sau pentru a stabili un plan de acţiune comun şi nu va căuta interese comune. Chiar determinarea posibilităţilor de rezolvare a problemelor se face rapid, adesea rezumându-se la prima posibilitate ivită.

Modul de negociere va fi deci unul Vertical”, în care se va analiza direct prima variantă propusă. El doreşte să obţină mult şi presează pentru a fi adoptată această variantă.

Atunci când se discută probleme succesive, scopul său va fi de a câştiga fiecare dintre acestea.

12.4 Tactici războinice

Un negociator războinic cunoaşte o mulţime de tactici şi manevre pe care le utilizează regulat, îşi are propriul repertoriu şi va admira (căutând să folosească) tacticile care au fost utilizate împotriva sa de alţi

negociatori.

Câteva dintre acestea sunt:

Întrebările introductive

Războinicul va intra în încăperea destinată negocierii, va strânge mâna oponenţilor urându-le „Bună dimineaţa!” şi apoi va trece imediat la abordarea problemelor. Se va interesa de situaţia afacerilor noastre, de producţia şi serviciile de care este interesat, sau chiar de situaţia afacerilor personale. Exemple de întrebări pe care le va pune ar putea fi:

„Bună dimineaţa! Cum vă mai merg afacerile? Dar situaţia financiară? Situaţia calitativă a produselor aţi rezolvat-o? Cum vă înţelegeţi cu şeful? Ce s-a întâmplat cu livrările dumneavoastră?”

El va căuta să obţină avantaje suplimentare prin culegerea de informaţii despre Ceilalţi şi le va construi o imagine în care să poată găsi punctele mai slabe, vulnerabile, în plus, se va situa pe o poziţie de forţă – cu un mod de comportament agresiv şi dominator.

Primeşte/dă

Este interesat să primească mai întâi şi apoi să dea ceva. Va face o concesie mică după ce oponenţii au făcut o concesie mică. Va face o concesie mare după ce a primit una mare şi va căuta să obţină informaţii înainte de a le da. Va căuta să primească oferta Celorlalţi înainte de a o face pe a sa şi va folosi întotdeauna puterea de a face prima mutare. Tactica „primeşte şi dă” utilizată de negociatori experimentaţi poate avea avantaje comerciale pozitive pe termen scurt, şi se va putea câştiga teren în timpul negocierii.

Pe termen lung însă, dezavantajul este că se introduce riscul întârzierilor şi al atingerii unor puncte moarte (în care niciuna dintre părţi nu doreşte să dea înainte de a primi). *Arătarea emoţiei* j; *a supărării*

Negociatorii războinici vor face mişcări bruşte, puternice şi emoţionale, vor lovi masa, vor folosi privirea, ţinuta, gesturile, vocea şi se vor arăta foarte supăraţi.

Băiat bun /Băiat rău

Aceasta este o tactică ce poate fi utilizată de o echipă de doi negociatori. Unul dintre ei va prelua rolul „băiatului rău”: va fi agresiv, va face cereri exagerate şi va fi necooperativ. El va acţiona la început pentru o bună perioadă, timp în care partenerul său va sta liniştit. După ce a „înmuiat” destul poziţia Celorlalţi prin această tactică, „băiatul bun” va prelua rolul conducător, fiind constructiv, oferind soluţii şi încercând să ajungă la o înţelegere reală.

Acestea sunt tacticile paralele ale arhetipurilor utilizate în interogarea prizonierilor de război: mai întâi prizonierul este interogat de un anchetator dur, iar apoi i se oferă un altul mai binevoitor, care poate obţine ceea ce doreşte.

Ţinuta gen poker

Războinicul va avea o figură impenetrabilă, nu va arăta nimic prin expresie, ton, ţinută sau gesturi, această tactică fiind o parte importantă a arsenalului propriu.

Organizarea timpului

La sfârşitul fiecărei runde de negocieri îşi va asuma responsabilitatea realizării unui record. Realizările obţinute până în acel moment le va interpreta doar în avantaj propriu. Va include adesea fraza „Ceea ce tocmai am stabilit”, chiar dacă nu a fost suficient timp pentru a analiza problema în discuţie, aceasta evident numai în cazul în care îi este favorabilă. *„Aceasta a fost o subliniere, nu o înţelegere”.*

După ce negocierile au ajuns la punctul în care Ceilalţi sunt dispuşi să încheie contractul, acesta nu este propus, în scopul cererii şi a obţinerii de viitoare concesii.

De exemplu, după ce s-a negociat o perioadă iar Ceilalţi au redus preţul de la 1.800 lire la 1.200 lire, războinicul se va întoarce a doua zi pentru a continua negocierile.

El va menţiona un preţ de 1.000 lire şi la răspunsul nostru uimit „Dar am stabilit odată preţul la 1.200 lire.”, el va replica „Aceasta a fost o subliniere, nu o înţelegere”.

Privind în sus în momentul în care nu se poate ajunge

la o înţelegere cu cel cu care negociază, el îi va cere să-şi consulte şeful sau şeful şefului sau...

Mutări în forţă

Mai există, desigur, şi alte mişcări pe care negociatorii le pot utiliza, cum ar fi mita, sexul, şantajul. Nu toţi negociatorii vor folosi instrumente mai puţin etice, dar în cazul afacerilor foarte importante există riscul de a fi folosite şi tocmai de aceea trebuie să fim în gardă în privinţa unor asemenea mijloace.

12.5 Contra-măsuri

Măsurile ce pot fi luate pentru a contracara o asemenea tactică pot fi clasificate în patru categorii:

1. Evitarea bătăliei;
2. Controlul câmpului de bătălie;
3. Utilizarea tacticilor adversarului;
4. Dezvoltarea atitudinilor proprii.

Cea mai bună cale de a-l învinge este, evident, de a se împiedica bătălia înainte de a începe. Aceasta se poate realiza doar în minutele sau chiar secundele critice ale deschiderii:

— Se vor evita întrebările sale introductive;

— Se va păstra o perioadă de topire a gheţii neutră;

— Nu ne vom lăsa antrenaţi în întrebările sale provocatoare;

— Nu îl vom lăsa să conducă negocierile;

— Nu îi vom permite să domine primele momente – despre ce se vorbeşte, când şi unde se stă, aranjarea negociatorilor la masa tratativelor.

Vom fi capabili să controlăm bătălia dacă vom putea controla câmpul de bătălie, în termenii unei negocieri, acest „control al câmpului de bătălie” reprezintă controlul procedurilor de negociere. Punctele de bază vor fi:

1. Vom căuta o formă şi un plan al procedurilor.
2. Vom căuta să oferim în deschidere scopul, planul şi durata întâlnirii.
3. Vom aduce permanent oponentul la planul stabilit.
4. Vom păstra o evoluţie fluidă a negocierii, utilizând o abordare pe front larg.

5. Vom utiliza compromisurile. De obicei va fi impermeabil la căutarea unor soluţii creative pentru depăşirea diferenţelor de opinii sau la influenţa noastră asupra lui. Dacă poziţia sa este a cere 120 lire şi noi oferim 100 lire, atunci acordul va fi încheiat, probabil, la un preţ de compromis – 110 lire. Se va negocia însă încet

căutând să-l aducem la preţul de 110 lire.

În plus faţă de aceasta vom păstra controlul procesului, adică a ceda ce se negociază şi în ce ordine. Adoptând acest plan, în mod sigur îl vom irita. El ar dori să avanseze liber şi fără să se gândească, dar un războinic prins la înghesuială nu poate face atâta rău cât unul liber. Pentru a-l învinge cu propriile sale arme va trebui să procedăm astfel:

Atunci când utilizează tactica „primeşte/dă" nu trebuie să îi dăm satisfacţie. Dacă vom da înainte de a primi, atunci va privi aceasta ca pe un semn de slăbiciune şi va cere mai mult. Va dori să primească mai mult şi va schimba tactica în „primeşte/primeşte/dă" şi curând va aspira doar la „primeşte/primeşte/primeşte". Nu trebuie să intrăm într-un asemenea joc. Vom negocia informaţie pentru informaţie, entuziasm pentru entuziasm, concesie pentru concesie. Singurul mod de a îndepărta supărarea este suspendarea negocierilor, fie temporar, fie permanent. Creierul uman este construit astfel încât emoţiile (iar între ele şi supărarea) sunt plasate într-o parte a sa, în timp ce gândirea raţională în altă parte. Odată ce creierul s-a fixat pe modul de gândire emotiv, partea raţională este scoasă din uz. Partea supărată nu va putea recepţiona raţional mesajele care se transmit şi este inutil să încercăm să o facem. Soluţia este deci suspendarea operaţiunilor, în aceste momente nu suntem siguri de nimic, deoarece Ceilalţi gândesc într-un mod care nu este acceptabil într-o negociere.

Tactica „băiat bun / băiat rău" este dificil de recunoscut şi ca atare şi de contracarat. Desigur, în cazul în care a fost recunoscută, poate fi contracarată, astfel

încât în următoarea (sau în următoarele) rundă fie se va ignora „băiatul rău”, fie se va încerca separarea celor doi.

Pentru a contracara tactica „de a privi în sus” va trebui să aducem obiecţii puternice pentru început, pentru ca apoi să se aranjeze ca propriul şef să intre şi să îi confirme că a fost o tactică defectuoasă.

Separat de aceste tactici specifice de contracarare trebuie să dezvoltăm şi atitudinile noastre în cazul tratării cu negociatori războinici.

În primul rând nu trebuie să fim sensibili la dorinţele şi la reacţiile lor. Ei ar dori ca noi să fim astfel, dar nu ne putem permite.

În al doilea rând, trebuie să ne păstrăm calmul. Nu trebuie să intrăm într-un comportament emoţional sau să reacţionăm emotiv la comportamentul lor, oricât de ofensiv ar fi acesta.

Comportamentul său accentuează aspecte ale personalităţii care de obicei cer răspuns imediat din partea noastră. Totuşi, dacă el strigă, atunci nu este bine să răspundem şi noi la fel. În plus, trebuie să ne păstrăm calmul şi raţiunea.

Dacă se depăşeşte ceea ce înţelegem printr-un comportament rezonabil, atunci nu suntem obligaţi să continuăm negocierea cu persoane nerezonabile. Ne vom ridica şi vom pleca, şi numai dacă doreşte în mod serios încheierea unui acord ne putem întoarce mai târziu: iar dacă nu este aşa, atunci nu avem nimic de pierdut.

12.6 **Rezumat**

1. Bătăliile nu sunt în mod normal recomandate pentru desfăşurarea negocierilor.
2. Pentru a duce o bătălie este nevoie de o bază puternică şi de un bun războinic.
3. în confruntări nu este loc pentru amabilităţi.
4. în modul de negociere de tip confruntare, există un timp scurt dedicat deschiderii şi imediat se intră în partea dificilă a tratativelor.
5. Un negociator războinic utilizează de obicei foarte bine tacticile războinice.

6. Căutând să contracarăm asemenea tactici va fi necesar:

— Să încercăm evitarea bătăliei;

— Să controlăm câmpul de bătaie, control care trebuie efectuat în fiecare etapă;

— Să păstrăm negocierile fluide, pe un front larg;

— Să adoptăm contraatactici;

— Să nu fim prea sensibili;

— Să ne păstrăm calmul:

— Să fim pregătiţi să părăsim tratativele.

Pentru amănunte suplimentare se mai poate analiza referinţa 5.

CONCLUZII LA PARTEA A II-A

Scopul celei de-a doua părţi a lucrării este de a trece în revistă instrumentele şi aptitudinile necesare unui negociator pentru a câştiga un avantaj suplimentar în cursul

tratativelor. Elementele cheie ale acestui mod de acţiune sunt:

1. Este în avantajul nostru să dăm satisfacţie şi Celorlalţi.
2. Pregătirea negocierilor necesită determinarea precisă a scopului şi a ţintelor urmărite.
3. Crearea unui climat plăcut, vioi şi propice afacerilor.
4. Ar fi de dorit stabilirea unui plan înainte de începerea negocierilor, plan ce va putea fi utilizat ulterior pentru a le controla.
5. Se va face oferta maximă posibilă, prezentată ferm, fără rezerve şi fără justificări neesenţiale.
6. Se va căuta să se înţeleagă cât mai bine ceea ce vor Ceilalţi şi de ce, apoi se va analiza poziţia lor reală.
7. Se va influenţa situaţia şi se va căuta influenţarea negociatorilor, dar în acelaşi timp se va încerca să li se dea şi satisfacţie
8. Se vor face concesii pentru a obţine alte concesii, păstrând negocierile fluide, pe un front larg, şi căutând să se evite orice impas.
9. Se va utiliza o gamă largă de tactici de negociere.
10. Nu este recomandată utilizarea confruntării.

Aşa cum am oferit o listă de instrumente pentru negocierea către o înţelegere comună la sfârşitul părţii întâi, vom oferi şi aici o listă a instrumentelor ce pot fi folosite pentru a obţine un avantaj suplimentar. Vă sugerăm să utilizaţi aceeaşi procedură:

1. Faceţi câteva fotocopii ale tabelului ce este descris în continuare.
2. într-una dintre copii trasaţi un grafic al actualelor abilităţi – cele în care sunteţi foarte bun sau cele în care sunteţi mai puţin bun.
3. Cu culori diferite faceţi un alt profil pe aceeaşi copie – ambiţiile realiste pe care le aveţi în privinţa nivelelor la care doriţi să ajungeţi.
4. Rugaţi câţiva colegi să vă facă acest profil, atât pe cel actual cât şi pe cel posibil a fi atins, pe alte copii.
5. Decideţi care dintre abilităţi doriţi să le dezvoltaţi.
6. Stabiliţi pentru fiecare în parte paşii specifici pentru a le îmbunătăţi.
7. Faceţi un jurnal pentru trei luni urmărind evoluţia abilităţilor stabilite la punctul 5.

MĂIESTRIA DE A NEGOCIA

PROLOG

În continuare vom face distincţia între ce se poate obţine utilizând cele două moduri de conducere a negocierilor. Atingerea măiestriei în negocieri presupune studierea:

1 Instrumentelor necesare indiferent de modul de abordare;
2 Deciziilor strategice asupra modului în care vor fi conduse negocierile; 3 Managementului efectiv al negocierilor.

În partea a III-a a cărţii se vor lua în consideraţie toate aceste elemente, în primul rând, atunci când doi sau mai mulţi negociatori formează o echipă sunt necesare instrumente specifice pentru ca aceştia să acţioneze ca o echipă (prezentate în capitolul 13).

Capitolele 14 – 16 sunt dedicate strategiilor şi

modului în care se pot lua deciziile strategice. Aici vom include şi diversele stiluri de negociere ce pot fi utilizate de către ambele părţi, culturile din diverse ţări şi câteva condiţii specifice diferitelor tipuri de negocieri.

În mod distinct vom aborda problema deciziilor strategice necesar a fi adoptate înaintea unor negocieri importante, mai ales în cazul unor tratative îndelungate (capitolul 17).

În capitolul 18 ne vom deplasa de la domeniul lui „cum?" la cel al lui „de ce?", analizând elementele de psihologie a negocierilor. Astfel vom arunca o nouă lumină asupra conducerii negocierilor, justificând diferenţele dintre cele două moduri de negociere.

Modul efectiv în care negociem depinde în parte de competenţa negociatorilor, dar mai depinde şi de situaţiile impuse de către şefi. Capitolul 19 va fi afectat „managementului negociatorilor" şi va aborda câteva din problemele-cheie ale relaţiei dintre negociator şi şeful său.

În final, în capitolul 20, vom prezenta modul în care abilităţile specifice fiecărui negociator îi pot aduce putere şi influenţă.

13
ECHIPA DE NEGOCIATORI

În acest capitol vom analiza echipa de negociatori: modul de alegere a componenţei sale, cum se organizează, cum se alege liderul echipei, cum acţionează aceasta şi care este suportul exterior de care trebuie să beneficieze.

13.1 Selecţia şi organizarea echipei

Cât de mare trebuie să fie echipa de negociatori?

Într-un anume sens, ar fi de preferat ca dimensiunea echipei să fie conformă cu vechiul dicton „Cel mai bun număr de persoane pentru un comitet este unu!"

Asigurarea colaborării şi comunicării dintre membrii echipei sau asigurarea unei poziţii satisfăcătoare în cadrul negocierii pentru fiecare membru al echipei sunt probleme care pot depăşi chiar pe cele ale negocierii efective cu Ceilalţi. O astfel de situaţie a fost descrisă astfel de un

negociator cu experienţă: „Arunci când am fost în Mexic, am avut o mulţime de probleme în negocierile cu mexicanii, dar acestea au fost nimic pe lângă problemele avute cu proprii colegi!”

Totuşi, de multe ori este necesară mai multă informaţie sau o expertiză competentă a situaţiei, fapte ce pot depăşi capacităţile unei singure persoane, şi de multe ori sunt necesare cunoştinţe comerciale, financiare, din domeniul transporturilor sau a expertizei situaţiilor internaţionale.

Am putea face echipe de 12 – 20 de persoane în aceste condiţii, fiecare cu o vastă experienţă în domeniul negocierilor, dar dacă echipa noastră este de 12 persoane iar a

Celorlalţi tot de 12 persoane, atunci vom ajunge la tratative între 24 de persoane, ceea ce nu este deloc confortabil.

Şi atunci, care este dimensiunea optimă a echipei de negociatori? Sugestia mea este că patru. Motivele de bază ce susţin acest număr sunt:

1. Dimensiunea grupului;
2. Controlul echipei;
3. Gama expertizelor;
4. Modificarea echipei.

Dimensiunea grupului în cazul în care se doreşte ca munca în echipă să fie productivă, beneficiind de contribuţia tuturor membrilor echipei, atunci patru este dimensiunea optimă. Dacă ar fi mai mulţi, fie că nu s-ar putea ţine cont de părerile tuturor, fie că ideile emise ar fi prea difuze şi nu convergente, aceasta datorită intereselor diverse. Negocierile între două echipe de patru

persoane vor conduce la tratative între 8 persoane, care pare a fi numărul maxim de persoane acceptat.

Controlul echipei

Şi din raţiuni de control al echipei, tot patru este un număr convenabil. Principiile managementului sugerează că un lider ce operează în condiţii dramatice şi

schimbătoare – cum sunt şi cele din cadrul negocierilor – poate controla eficient doar 3 – 4 persoane. Dacă liderul echipei va trebui să conducă negocierile şi în acelaşi timp să coordoneze o echipă de 67 persoane, atunci nu va putea face faţă în mod corespunzător ambelor sarcini.

Gama expertizelor

Gama expertizelor cerute de o negociere ce durează mai multe luni poate fi destul de mare, în speţă analiza a peste 20 de perspective diferite pentru fiecare echipă. Totuşi, oricare ar fi scopul unei singure întâlniri, nu va fi posibil să se analizeze mai mult de trei-patru perspective. În cazul discuţiilor detaliate va fi nevoie însă de o echipă formată dintr-un lider şi 3 – 4 membri. De exemplu, cel care se va ocupa de problemele legate de producţie, nu va avea suficiente informaţii în legătură cu planurile de extindere, oferta de materiale sau detaliile tehnice şi în acest caz va avea nevoie de sprijinul specialiştilor în domeniu. Pentru aceasta se poate aranja o subnegociere: un subgrup format din unul din membrii echipei de negociatori asistat de 3 – 4 specialişti, care se poate întâlni şi negocia separat cu un subgrup al Celorlalţi, independent de negocierea de bază. Apoi, aceşti specialişti vor raporta rezultatele obţinute echipei de negociatori de bază.

Modificarea echipei

Nu este absolut necesar să se păstreze aceeaşi echipă de negociatori permanent. Pe măsură ce se dezvoltă negocierile sunt necesare forme particulare de expertiză, în continuă schimbare, în fazele exploratorie şi creativă nu se pot aborda problemele legate de producţie sau de expertiză tehnică, dar acestea devin redundante atunci când se trece la redactarea acordului. De asemeni, nu este necesară prezenţa avocaţilor la stabilirea detaliilor tehnice sau în etapa creativă a negocierii. Ca urmare, membrii echipei pot să nu fie aceiaşi pe tot parcursul negocierii. De exemplu, persoanele care se ocupă de producţie pot fi prezente doar în primele 3 – 4 runde de negocieri, iar în rundele finale este necesară prezenţa avocaţilor.

Acestea sunt motivele pentru care sugerez ca

dimensiunea maximă a echipei de negociatori să fie de patru persoane. Dacă va fi necesară prezenţa mai multor persoane la negociere – de exemplu a mai multor experţi – aceştia pot fi aduşi ca şi consultanţi ai echipei, şi nu ca membri efectivi. Ei vor sta, atât la propriu cât şi la figurat, în spatele echipei de negociere.

Ipoteza că patru este numărul optim de negociatori pentru o echipă ţine cont şi de caracteristicile negocierii. Evident, vom găsi caracteristici diferite pentru negocierile între echipe de 12 persoane faţă de cele de 4 persoane. Trăsăturile unei negocieri mai depind şi de ju’iMâidia în care se negociază. De exemplu, atunci când guvernul este implicat într-o nelis. iv.re comercială, formalităţile obligatorii pot conduce la echipe formate din 12 persoane, dar în aceste condiţii caracteristicile reale ale negocierilor tind să iasă din cadrul formal al camerei de negociere.

La masa tratativelor trebuie să se aşeze doar persoanele-cheie. În selecţia echipelor poate apare adesea un conflict între necesitatea de a avea persoane cheie la masa tratativelor şi faptul că aceleaşi persoane trebuie să conducă afacerile curente ale organizaţiei. Aceasta este însă o problemă managerială, iar priorităţile vor fi stabilite de şefii echipelor de negociere.

Totuşi, aceste persoane-cheie incluse în echipa de negociatori nu se vor rezuma la contribuţia pe care o au la masa tratativelor ci vor evalua şi rezultatele negocierilor Implementarea efectivă a acordurilor va fi mai mare în momentul în care membri ai conducerii organizaţiilor sunt implicaţi în negocieri şi simt – într-un anume sens – rezultatele tratativelor ca fiind obţinute şi de ei.

Mai trebuie să ţinem seama şi de faptul că diverşi specialişti şi experţi – chiar străluciţi în domeniile lor – sunt adesea străini de lumea negocierilor. Pentru ca ei să fie un suport efectiv pentru tratative. şi să participe ca membri ai echipelor, vor trebui pregătiţi să acopere următoarele domenii:

1. Prezentarea informaţiei.
2. Tacticile de negociere.

3. Lucrul în echipă – atât ca experţi cât şi ca sprijin pentru ceilalţi colegi.
4. Repetiţiile – care pot include adoptarea unei puternice opoziţii, în momentul în care

Ceilalţi se aşteaptă să reacţionăm astfel.

Întotdeauna persoanele selectate pentru o anume negociere trebuie să fie „sudate" într-o echipă înainte de întâlnirea cu Ceilalţi. Aceasta presupune o disciplină a pregătirii şi atingerea unui stadiu de bună înţelegere şi cooperare între membrii echipei.

Rezumând:

1. Dimensiunea echipei de negociatori trebuie limitată la maximum patru persoane.
2. Dacă sunt necesari mai mulţi experţi şi specialişti, atunci aceştia vor fi cooptaţi ca observatori şi consultanţi pentru membrii echipei. Ei nu trebuie să intervină în discuţii.
3. Persoanele-cheie trebuie să fie acelea care şi în cadrul firmei au funcţii importante – nu atât pentru a duce greul la masa tratativelor cât pentru a le da sentimentul „proprietăţii" deciziilor şi a implementării acordului.
4. Experţii şi specialiştii sunt tot atât de importanţi ca şi negociatorii.

13.2 **Liderul echipei**

Cum poate fi descris liderul ideal pentru o echipă de negociatori?

Este foarte important „calibrul" liderului echipei. El sau ea trebuie să fie de acelaşi calibra cu liderul echipei Celorlalţi. Dacă nu va fi de calibru egal, şi deci nu va avea abilităţi de negociere la acelaşi nivel, atunci echipa sa va fi dominată, condusă către o atitudine defensivă, contra-agresivă. sau chiar există riscul de a fi depăşită de situaţie.

Dincolo de problema calibrului mai contează şi stilul de lucru al liderului, în această privinţă nu există un stil de lucru care să fie de preferat. Important este ca echipa să lucreze împreună efectiv, iar aceasta depinde şi de capacitatea membrilor acesteia de a acţiona în stilul

propus.

Dacă ne găsim într-o firmă în care toate informaţiile sunt deţinute de un singur şef, care îşi asumă toate deciziile manageriale, atunci echipa de negociatori va avea un acelaşi tip de lider. Acesta va purta răspunderea discuţiei în timpul tratativelor, întorcându-se către membrii echipei doar pentru a cere câte un sfat în legătură cu situaţiile ivite şi cu posibilităţile de rezolvare ale acestora, pe care mai apoi le va negocia.

Pe de altă parte, dacă ne situăm în cadrul unei firme în care conducerea este distribuită, atunci liderul va fi o persoană care va controla procesul negocierii mai liber, încurajând membrii echipei să aibă contribuţii majore în cadrul tratativelor.

Stilul liderului echipei trebuie să reflecte stilul organizaţiei pe care o reprezintă, şi nu există un stil care să poată fi numit „perfect”. Nici formaţia liderului nu este importantă.

Acest rol poate fi la fel de bine jucat de persoane de formaţie financiară, comercială sau care vin din domeniul producţiei. De preferat ar fi, totuşi, cei de formaţie comercială în locul celor de formaţie tehnică. De cele mai multe ori negociatorii buni provin dintre cei care şi-au petrecut primii ani ai formării profesionale în lumea comercială şi nu în cea universitară.

13.3 Susţinerea echipei

Susţinerea pe care şi-o acordă membrii echipei de negociatori trebuie să fie atât verbală cât şi non-verbală.

La începutul întâlnirii o mare importanţă o are modul în care liderul îşi prezintă colegii. De exemplu, una din prezentări ar putea fi: „Contabilul nostru, Norman Kellett”. O altă prezentare este: „Norman Kellett, care are o experienţă de 15 ani în finanţe şi în controlul financiar al proiectelor de 15 milioane de lire”.

Iar Norman Kellett va avea în cadrul negocierii o influenţă mult mai mare în a doua variantă decât în prima.

Indiferent de negociere, este necesar ca fiecare mutare să fie susţinută de colegii celui care o face, prin

susţineri verbale, cum ar fi comentariile de genul: „Absolut corect.”, ori „Da, aşa este”. Întăririle verbale ulterioare se vor face prin mişcări specifice fiecăruia, dar se va căuta susţinerea mutării iniţiale.

De exemplu, cel care provine din domeniul producţiei poate comenta termenele de livrare: „Mi-e teamă că avem toate capacităţile de producţie ocupate pentru

următoarele trei luni.”, comentariu ce poate fi întărit de cel ce se ocupă de marketing: „Aşa este, capacităţile noastre de producţie sunt ocupate la capacitatea maximă acum şi chiar peste trei luni va fi dificil să vă satisfacem cererea”.

Oricât de evidentă ar părea necesitatea acestei susţineri, ea este neglijată de unii negociatori:

Într-o negociere, liderul spune: „Ei bine, dacă vă aşteptaţi să vă plătim atât de mult pentru o pompă, atunci vă înşelaţi.”, la care consultantul tehnic spune: „Dar avem neapărată nevoie de una!”

Între membrii echipei este important nu numai sprijinul verbal ci şi cel non-verbal.

Atunci când Tom şi Harry merg împreună la tratative. Harry s-a obişnuit deja cu ceea ce spune Tom. Bătrânul Tom vorbeşte pentru început 10 minute despre calităţile tehnice ale echipamentelor oferite. Aceasta este de altfel aceeaşi poveste de mult timp şi Harry s-a obişnuit deja cu ea. El îşi priveşte hârtiile din faţă iar gânditrile sale sunt la meciul de miercuri. În aceste condiţii este normal ca Harry să procedeze astfel, dar şi Ceilalţi îl văd pe Harry tratându-l pe Tom cu indiferenţă.

Şi iată că într-o zi Tom îl înlocuieşte pe Harry cu Jack. Tom face exact aceeaşi serie de mutări, dar acum Jack îşi mută scaunul în faţa lui, îl priveşte în ochi, aprobă ceea ce spune. Priveşte în acelaşi timp şi către Ceilalţi şi verifică dacă sunt atenţi la ceea ce spune Tom. dând în acelaşi timp impresia că ascultă cuvintele unei persoane cu o mare experienţă.

Concluzia acestui exemplu este că Tom este mult mai

influent împreună cu Jack decât împreună cu Harry.

13.4 Echipa de acasă

Echipa de negociatori mai are nevoie şi de sprijinul persoanelor din organizaţia pe care o reprezintă. Aceştia trebuie să fie în primul rând şefii (cărora le vom acorda o atenţie specială în ultimul capitol). Apoi vor fi şefii de echipe, subordonaţii acestora, secretarele, iar toţi aceştia vor forma* „echipa de acasă”.

Echipa va negocia mai bine ştiind că are acest sprijin în spate. Dar în acelaşi timp, ei trebuie să ţină seama de împuternicirile pe care le au şi să-şi informeze colegii asupra celor discutate atât formal cât şi informal. Pentru aceasta, ei vor comunica permanent cu echipa de acasă, aşteptând sprijinul acesteia pe tot parcursul tratativelor.

Există însă o anume probabilitate de declanşare a unui conflict între echipa de negociatori şi cea de acasă, iar acest tip de conflict trebuie urmărit cu atenţie şi permanent. Dacă nu se va căuta mereu prevenirea acestuia, atunci poate creşte şi deveni primejdios.

Singurul pas ce pare eficient pentru a menţine încrederea între cele două echipe îl reprezintă întâlnirile directe, în unele cazuri este eficientă revenirea în cadrul organizaţiei a echipei de negociatori şi discutarea progreselor realizate în cadrul tratativelor cu colegii rămaşi acasă, iar în cazul în care aceasta nu este posibH, se pot folosi curieri care să asigure circulaţia permanentă a informaţiilor între cele două echipe.

13.5 Rezumat

1. Lucrul în echipă depinde de dimensiunea şi de selecţia echipei iniţiale.
2. Liderul echipei trebuie să fie de calibru potrivit şi să acţioneze într-o manieră familiară membrilor echipei.
3. între membrii echipei trebuie să fie un sprijin reciproc, atât verbal cât şi non-verbal.
4. Legăturile dintre echipe (cea de acasă şi cea de negociatori) necesită un contact direct atât înainte de începerea negocierilor cât şi în timpul acestora.

STILURI DE NEGOCIERE

Negociatorii cu experienţă, care au dese întâlniri cu alte echipe de negociatori, recunosc faptul că fiecare dintre acestea are un mod specific de a negocia. Ei vor şti însă să deosebească aceste diferenţe şi să-şi ajusteze corespunzător pregătirea şi modul de acţiune.

În următoarele două capitole vom examina diferenţele de stil reflectate de modalităţile în care acţionează diverse organizaţii şi în continuare, diferenţele ce intervin în negocierile susţinute în diverse ţări şi culturi.

14.1 Orientare pe subiect sau orientare pe persoană?

O primă clasificare a stilului organizaţional (vezi şi referinţa 2) este aceea în care persoanele fac o distincţie clară între orientarea asupra subiectului negocierii şi orientarea asupra persoanelor implicate în negociere.

Persoanele ce sunt orientate pur pe subiect sunt interesate doar de atingerea afacerii dorite. Ei nu mai sunt interesaţi de efectul pe care îl are acţiunea lor asupra celor cu care intră în contact. Vor urmări obiectivele propuse cu insistenţă, chiar la limitele moralităţii; vor fi negociatori duri, războinici, conştienţi de tacticile războinice utilizate, preocupaţi doar de obţinerea de beneficii maxime.

Pe de altă parte, managerii orientaţi către persoane sunt interesaţi în cel mai înalt grad de bunăstarea celor care lucrează pentru ei, cu ei sau deasupra lor. Acest mod de acţiune le domină activitatea – iar conform teoriei, ei pot conduce afacerile cu o neglijare totală a scopurilor acestora. Un asemenea negociator va fi însă o pradă uşoară pentru un altul orientat pe subiect.

Aceleaşi teorii mai recunosc însă faptul că există şi puncte intermediare între negociatorii orientaţi pe subiect şi cei orientaţi către persoane. Vom împărţi aria acestor negociatori în trei pani:

1. Orientare slabă atât către subiect cât şi către persoane.

Desigur, aceste persoane vor atinge cu greu statutul de negociatori.

2. Orientare medie atât către subiect cât şi către persoane.

Acest grup de mijloc este caracterizat de o continuă căutare a compromisului. Dacă vânzătorul va cere 100 lire iar cumpărătorul va oferi 80 de lire, atunci ei vor căuta un compromis între părţi în jurul a 90 de lire.

3. Orientare puternică atât către subiect cât şi către persoane.

Acest stil este caracterizat de forme de comportament foarte preţuite de psihologi. Aceştia au o deschidere deosebită, încredere în relaţiile cu partenerii dar şi un spirit prevăzător. Vor lua decizii creative şi vor căuta şi în afară idei, opinii şi atitudini diferite de cea proprie.

În funcţie de modul de acţiune se mai pot recunoaşte alte trei stiluri de negociere:

1. Războinic – un stil puternic orientat către subiect.
2. Colaborativ – aceştia vor căuta să dea totul în deschidere, iar apoi vor urmări negocieri creative.
3. înclinat spre compromis – aceşti negociatori vor căuta mereu compromisuri pentru atingerea acordului.

Aceste stiluri distincte de negociere pot fi asociate şi diferitelor tipuri de organizaţii. Dar cum se face aceasta? Şi care va fi influenţa stilului organizaţiei asupra modului de a conduce negocierile?

În primul rând, trebuie să recunoaştem că diversele tipuri de comportament sunt adânc imprimate în persoanele cu care ne întâlnim. Ei tind în mod natural să-şi urmeze modul specific de a gândi şi de a acţiona şi se vor adapta cu greu abordării noastre.

Dacă vom dori totuşi să adoptăm o abordare diferită de a lor, atunci va trebui să înţelegem şi să utilizăm instrumente diferite. Noi trebuie să devenim negociatori foarte buni în propriul mod de negociere şi apoi în „modul lor de negociere”. Această artă poate fi câştigată doar prin experienţă şi analiză. Experienţa poate fi dobândită fie de

la colegi, fie ca participanţi direcţi în echipele de negociere, fie din anumite seminarii practice sau simulări. Arta de a negocia se „fură" atât de la colegi cât şi de la adversari!

În al doilea rând, trebuie să ţinem cont şi de stilul Celorlalţi în pregătirea pe care o facem. Cea mai dificilă situaţie este aceea în care noi dorim să negociem către o înţelegere comună sau în avantaj propriu dar anticipăm o întâlnire cu negociatori războinici, în acest caz va trebui să ne pregătim apărarea, iar această apărare va include atât pregătirea ofertelor proprii cât şi tacticile ce vor fi utilizate în cursul negocierilor.

O consecinţă nefericită a acestei pregătiri poate să apară în momentul în care nu au fost făcute explorări preliminare asupra Celorlalţi sau nu se pot face căutări comune ale soluţiilor posibile. Odată pregătită negocierea în acest mod, nu ne rămâne decât să ne prezentăm ofertele şi apoi să le susţinem utilizând tacticile deja pregătite.

Cu alte cuvinte, propria pregătire în vederea întâlnirii unor negociatori războinici experimentaţi va conduce la dezvoltarea bătăliei. Un mod pozitiv de acţiune ar fi – în condiţiile în care anticipăm o bătălie – să avem încredere în capacităţile şi abilităţile proprii şi

să nu ne fie teamă de aceasta. Astfel pregătirea negocierilor nu va fi făcută prin pregătirea propriei apărări ci prin adoptarea unei tactici adecvate. Acum vom putea stabili clar scopurile urmărite fără a fi nevoiţi să pregătim minuţios ofertele de deschidere. Scopurile urmărite în prima fază a tratativelor pot fi reduse în acest caz la:

1. Stabilirea unui climat de negociere şi proceduri caracteristice propriului stil.
2. Mişcări de deschidere din partea ambelor părţi limitate la observaţii asupra dorinţelor sau temerilor ce mi anare
3. Controlul procedurilor şi a stilului negocierii.
4. Utilizarea pauzelor pentru a se trece în revistă rezultatele obţinute şi pregătirea următoarelor faze ale

negocierii.

5. Reaprecierea stilului Celorlalţi şi a abilităţilor lor.

14.2 Fler personal sau sistematizare?

Alte teorii (referinţa 11) fac distincţie între stilul personal şi cel birocratic. O parte a acestor teorii reiterează necesitatea unui stil corespunzător celui descris în prima parte a cărţii.

„Către o înţelegere comună". O altă parte a acestora atrag atenţia asupra a două categorii distincte: „pionierul" şi „birocratul".

„Pionierul" este un individ puternic, proeminent în organizata din care provine. Este tipul de om potrivit pentru sesizarea diferitelor situaţii ce pot apare, pentru, câştigarea unei pieţe sau pentru mărirea profitului. El tinde să fie o personalitate dominantă, cu o bună capacitate de a improviza, cu o gândire intuitivă şi o personalitate charismatică. Un negociator de acest tip *va* fi puternic, împingând mereu înainte tratativele, pregătit să ia rapid deciziile necesare şi să stabilească înţelegeri. El poate fi distins în special prin modul în care acţionează ca lider: este punctul central al echipei, vorbeşte în numele tuturor în toate problemele şi utilizează membrii echipei pentru a obţine informaţii pe care mai apoi le va utiliza el însuşi în tratative.

Ca lider al echipei debordează de energie şi este capabil să conducă singur negocierile.

Dar chiar şi în aceste condiţii, el nu poate acoperi chiar totul, neputând fi concentrat asupra tuturor procedurilor necesare.

Dacă el ar încerca să acopere totul, atunci Ceilalţi pot câştiga un important avantaj atât pentru ei cât şi pentru întreaga negociere, deoarece liderul acestora îşi poate păstra întreaga energie concentrată doar asupra procesului de negociere, fără a fi distras de alte amănunte colaterale.

În practică însă, pionierul este atât de puternic încât este necesar ca cineva de acelaşi calibru să stea de partea cealaltă a mesei pentru a se putea menţine un dialog cu el.

Cealaltă persoană poate fi doar liderul Celorlalţi, dar în acest mod va fi şi el atras în vârtejul analizei soluţiilor posibile.

Ştiind însă aceste informaţii despre negociatorul pionier, Ceilalţi se pot pregăti corespunzător.

Iată câteva din problemele pe care vor trebui să le rezolve:

1. Alegerea unui lider al echipei cu o personalitate corespunzătoare.
2. Liderul va trebui să fie extrem de concis (deoarece în cele mai multe cazuri liderul pionier al echipei ştie mai multe detalii decât liderul oficial).
3. Munca în echipă cere ca toţi membrii acesteia să fie pregătiţi să ofere liderului ei noi fapte şi date. Ei trebuie să-şi ajute liderul în timpul negocierii în timp ce pionierul Celorlalţi îşi dezvoltă ideile şi solicită atenţia liderului.
4. Va trebui nominalizat un membru al echipei pentru a avea grijă de respectarea procedurilor stabilite, acesta punctând ori de câte ori este nevoie şi ajutându-şi liderul să controleze planul şi dezvoltarea negocierii.
5. Sunt necesare întreruperi frecvente pentru consolidarea informaţiei proprii ca răspuns la fluxul detaliilor ce vin de la negociatorul pionier al Celorlalţi.

Negocierea cu un pionier poate fi excitantă, plăcută şi foarte productivă. Modul său de acţiune este instinctiv şi intuitiv. Nu trebuie să ne aşteptăm din partea lui la un exces de raţionalitate şi, conştienţi fiind de tipul negocierii în care se intră, trebuie să încercăm un control normal al acesteia.

Modul de-negociere birocratic este frecvent întâlnit în organizaţiile mari. Stilul de lucru este foarte sistematizat. Există cărţi despre reguli, standardizări sau planificare, precum şi numeroase comitete. Controlul este strict, uneori chiar prin control dublu sau încrucişat. Organizaţia este guvernată de o ierarhie clară, compartimentată, coordonată de către un sistem prin reguli, proceduri şi obiective.

Avantajul unei organizaţii birocratice provine din faptul că persoane competente joacă după reguli precise. Şi atunci ne putem aştepta ca negociatorii ce reprezintă această organizaţie să aibă atât obiective cât şi un stil de lucru birocratic.

De exemplu, în stabilirea unui acord, obiectivele unui negociator birocrat pot fi puternic influenţate de modul în care acesta se va încadra în previziunile bugetare, încadrarea în acest buget poate fi uneori mai importantă decât suma pusă în joc.

Odată, în negocierea unui contract cu un birocrat, am avut o corespondenţă preliminară din care am presupus că încearcă să mă forţeze să reduc preţul. Atunci când ne-am întâlnit, mi-a comunicat că limitele bugetare sunt la nivelul unei treimi din preţul cerat. Atunci când, evident, m-am ridicat să plec, a completat: „Dar mai există un buget din care mai putem lua încă o treime”. În timp ce mi-a căzut faţa şi m-am aşezat din nou, am învăţat că există mai multe componente ale unui buget. Iar interesul său era nu atât în privinţa preţului, cât a modului în care poate distribui totalul sumei în joc în diferitele componente ale bugetului.

În aceste negocieri nu există doar diferenţe de scopuri ci şi de maniere de negociere. Birocraţii vor pune întotdeauna punctul deasupra lui i şi linia la t. Ei urmăresc stabilirea unor mişcări precise la fiecare pas, pe tot parcursul procesului de negociere. Şi întotdeauna sunt eleganţi şi îmbrăcaţi la patru ace.

Anticipând o întâlnire cu un negociator birocrat, Ceilalţi trebuie să-şi aleagă o echipă în care personalităţile şi experienţa negociatorilor sunt în măsură să trateze în aceeaşi manieră cu acesta. Echipa va fi aleasă astfel încât grupul birocratic să accepte *sistemul* de abordare ce

va fi propus în negociere. De exemplu, ei vor urma disciplina procedurală a stabilirii scopului, planului şi duratei. Comportamentul lor va fi impecabil, în schimb, *atitudinea* de a căuta împreună un avantaj comun nu poate

fi obţinută în astfel de negocieri. Ei vor vedea în tratative două părţi distincte şi nu un grup de persoane care caută împreună obţinerea unei înţelegeri. Organizaţiile birocrate tind să aibă obiective distincte şi să negocieze de cele mai multe ori în avantaj propriu.

14.3 Ce stil va câştiga?

Adesea am fost întrebat: „Ce stil de negociere câştigă mai frecvent?”

Primul răspuns ar trebui să fie: „Stiluri diferite aduc tipuri diferite de beneficii”. De

• exemplu, un negociator american va căuta să obţină 51% din prăjitură. Iar un bun negociator norvegian se va asigura că s-a obţinut prăjitura maxim posibil a fi împărţită.

Atunci când se întâlnesc doi negociatori norvegieni, ei vor căuta să construiască întotdeauna cea mai mare prăjitură posibil a fi împărţită. Rezultatul unor asemenea negocieri tinde să fie o situaţie mai bună pentru ambele părţi, iar fiecare oarte no. ale snnne o „< c-H-nt în schimb, atunci când negociază doi americani, cel mai abil dintre ei va „câştiga”, chiar dacă va da celuilalt impresia că el nu a pierdut, în cazul în care un negociator colaborativ abil întâlneşte un negociator războinic inabil, atunci negocierile vor fi dominate de o atmosferă colaborativă. iar în caz contrar va domina o atmosferă competitivă.

Această situaţie se potriveşte cu aforismul „Caii sunt făcuţi pentru curse”. Dacă ar fi să aleg pe cei ce vor negocia pentru mine, atunci aş alege negociatori abili, sau cel puţin pe cei care au abilităţi deosebite pentru o situaţie particulară, şi în special pe cei ale căror calităţi pentru a purta tratative sunt înnăscute.

Şi în final, atunci când se vor întâlni negociatori colaborativi şi războinici experţi, cine va câştiga? Eu cred că dacă fiecare are abilitatea de a recunoaşte puterile Celorlalţi şi să conlucreze pentru atingerea punctului final, atunci ne putem aştepta la un rezultat la superlativ. Totuşi, cred că cer prea mult de la o asemenea situaţie, iar rezultatul final va fi că una dintre părţi o va domina pe

cealaltă.

14.4 Rezumat

1. Organizaţii diferite acţionează în moduri diferite şi fiecare are un stil caracteristic de negociere.
2. O primă distincţie este aceea între negociatorul războinic, cel colaborativ şi cel înclinat către compromis.
3. Negociatorii au nevoie de pregătire şi experienţă înainte de a putea aborda diferitele stiluri de negociere.
4. Este necesar să se anticipeze stilul de negociere al Celorlalţi şi în special atunci când credem că vor fi agresivi, să ne pregătim în mod corespunzător.
5. Pregătirea unei apărări puternice va creşte intensitatea bătăliei. Un bun negociator, încrezător în forţele sale, va căuta să controleze climatul şi procedurile încă din fazele introductive, fără a deconspira propria poziţie, poziţie ce poate fi defensivă sau

agresivă.

6. Negociatorii de tip „pionier” acţionează după flerul personal şi tind să domine tratativele.
7. Negociatorii „sistematici” (birocraţi) au un mod diferit de acţiune precum şi scopuri distincte.
8. Nu stilul este cel care contează ci Negociatorii înşişi.

15
DIFERENŢELE DE CULTURĂ

Acum vom trece de la stilurile diferitelor organizaţii la trăsăturile ce pot fi asociate diferitelor ţări.

Persoane din ţări diferite au moduri diferite de a evalua lucrurile, cu atitudini şi experienţe diferite, cu puncte forte şi slăbiciuni diferite.

Din punctul meu de vedere un negociator competent trebuiesă-şi dezvolte un stil potrivit propriilor aptitudini şi puncte forte, inclusiv cele ale propriei culturi, în cazul în care va căuta să adopte un stil diferit, atunci poate întâlni negociatori mai puternici în acel stil, iar aceştia îi vor face mai evidente punctele slabe.

El trebuie să fie conştient atât de punctele sale forte cât şi de cele slabe şi să-şi dezvolte abilitatea de a le folosi

la maximum. De asemeni, trebuie să ştie că poate întâlni persoane care acţionează în alte moduri şi este foarte important să le respecte punctele de vedere, fără a le fi însă supus.

De exemplu, un detaliu despre modul în care arabii comunică unii cu alţii este acela că au contacte fizice diferite de cele ale vesticilor, cum ar fi contactul feţelor, însă negociatorii arabi devin suspicioşi în momentul în care occidentalii adoptă asemenea gesturi. Ei îi vor respecta pe Ceilalţi în momentul în care şi aceştia respectă tradiţiile arabe, dar păstrându-şi propriile obiceiuri.

Diferenţele de culturi naţionale nu influenţează numai comportamentul superficial, ci sunt şi condiţii esenţiale pentru înţelegerea valorilor adoptate de negociatori. Fiecare persoană vine la masa tratativelor cu deprinderi şi cu obiceiuri de care de multe ori nu este conştient şi există doar în subconştient.

În acest capitol vom căuta să prezentăm o parte a diferenţelor ce există între diversele moduri de negociere în funcţie de cultura din care provin negociatorii.

15.1 **Stilul american**

Stilul american de negociere este. probabil, cel mai influent din lume. Acesta este de altfel şi stilul ce domină şi literatura de specialitate şi care este apreciat ca fiind foarte potrivit de multă lume.

În primul rând este caracterizat prin personalităţile ce îl folosesc, care simt în general sincere şi calde, încrezătoare şi pozitive în modul de a gândi. Negociatorii ce îl folosesc intră la tratative încrezători, vorbind declarativ şi începând rapid conversaţii exuberante.

În cultura americană se ataşează un mare respect succesului economic, existând o bună tradiţie a afacerilor. Simbolul acestui succes îl reprezintă starea materială.

Un negociator american va începe negocierile cu entuziasm, urmărind câştigul. Punctele sale tari se manifestă în special în faza negocierii ofertelor, în aceste condiţii el se va deplasa rapid către această fază. În modul său de „a juca jocul” el presupune că şi Ceilalţi joacă după

aceleaşi reguli. Este adeptul tacticii „în avantaj propriu” şi se aşteaptă ca şi Ceilalţi să negocieze cu acelaşi profesionalism.

Cu astfel de atitudini, focalizate către etapa negocierii ofertelor, un negociator american va fi interesat şi de „ambalaj”. De exemplu, vânzătorul va aştepta de la cumpărător opţiuni în privinţa ambalajului dorit, iar cumpărătorul va aştepta ca vânzătorul să vină cu un ambalaj deosebit. Cuvântul „ambalaj” este în mod deliberat folosit aici deoarece include un pic din produs şi foarte mult din modul în care acest produs este prezentat.

Vom putea identifica patru trăsături caracteristice unui negociator american:

— Exuberanţă;

— Profesionalism;

— Abilitate deosebită în negocierea ofertelor;

— Interes faţă de ambalaj;

Parţial, aceste caracteristici derivă din istoria americană, de la pionierii care căutau noi forme de viaţă, riscând enorm pentru extinderea frontierelor şi fiind influenţaţi de instinctul comercial al populaţiei evreieşti.

15.2 Stiluri occidentale

Stilul german

Stilul german prezintă o scrie de diferenţe semnificative faţă de cel american, în particular, pregătirea germanilor pentru negocieri este superbă.

Un negociator german va identifica exact afacerea pe care doreşte să o încheie, forma acesteia, variantele ce vor fi discutate în timpul tratativelor. El va prezenta întotdeauna oferte pregătite cu grijă, care vor acoperi fiecare aspect al negocierilor.

În timpul tratativelor va face ofertele clar, ferm şi declarativ. El nu va fi deschis în mod semnificativ către compromis.

Modul său de a negocia poate fi interpretat parţial şi prin prisma caracterului germanilor. El este conştiincios, sistematic, bine pregătit, cu o flexibilitate şi o înclinaţie

scăzută către compromis.

Este un stil foarte puternic dacă este practicat de negociatori abili. Punctele lui forte se situează în faza prezentării ofertelor. Acestea, odată făcute, au un caracter sacrosanct şi astfel rolul negocierii acestora este mult diminuat.

Cum poate fi însă învins? Din punct de vedere procedural este de dorit ca Ceilalţi să facă explorarea şi mişcări proprii de deschidere înainte ca aceştia să-şi prezinte ofertele. Astfel îşi pot prezenta propria perspectivă, dar aceasta trebuie să fie foarte bine făcută deoarece negociatorul german este foarte bun în pregătirea proprie. Ca urmare, el se va deplasa în mod natural foarte rapid către faza prezentării ofertelor.

Stilul francez

Negociatorii francezi sunt cunoscuţi ca având trei caracteristici de bază în negocierile internaţionale: sunt fermi, insistă să utilizeze franceza în negocieri şi folosesc un stil orizontal. Astfel, ei preferă stabilirea unui acord preliminar, apoi a unui acord de principiu şi în cele din urmă încheierea acordului final. Se va acoperi în acest mod treptat întreaga arie a negocierii, în contrast cu abordarea verticală americană. Şi, la fel ca şi de Gaulle, au o mare capacitate de a câştiga spunând ferm: „Nu!”

Stilul englez

Englezii sunt văzuţi de ceilalţi ca fiind:

— Amatori în comparaţie cu profesionalismul american:

— Mai degrabă subpregătiţi decât suprapregătiţi;

— Deschişi, prietenoşi, sociabili şi agreabili;

— Flexibili şi răspunzând iniţiativelor.

Stilul nord-europecm

Abordarea nord-europeană a negocierilor este mult mai liniştită decât cea americană sau cea germană. Negociatorii nord-europerti au un anume grad de reticenţă în a intra în mediul social la începutul negocierilor. Sunt liniştiţi, vor vorbi rar şi pot fi uşor cuceriţi în fazele iniţiale; mai sunt foarte deschişi în mişcări şi îi ajută pe

Ceilalţi să obţină informaţiile necesare despre propria poziţie. Exploatează bine posibilităţile creative şi vor adopta decizii creative.

Finlandezii şi norvegienii sunt foarte aproape de acest stil de lucru, iar suedezii îl adoptă doar parţial, fiind influenţaţi de stilul american şi de birocraţia suedeză. Danezii se vor apropia fie de nordici – dacă provin din Sealand, fie de germani – dacă provin din Jutland. Motivaţia de bază a acestor caracteristici, exprimate în diferite proporţii în funcţie de ţară, nu este greu de înţeles: etica creştină, stabilitatea politică, o economie bazată pe agricultură şi pescuit. Punctele forte ale nordicilor sunt francheţea şi deschiderea pe care le manifestă în timpul fazelor exploratorii, fapt ce îi poate conduce la posibilităţi creative mari în următoarele etape. Nu se pot compara cu americanii sau cu germanii în efectuarea ofertelor sau în negocierea acestora, dar pot fi foarte încăpăţânaţi.

Pentru a le răspunde: vom explora situaţia împreună cu ei, vom fi flexibili şi creativi.

15.3 Stilul mediteranean

Cultura mediteraneană este una foarte caldă.

Aici vom întâlni saluturi şi aspecte sociale calde, o ţinută exuberantă şi gesturi ample. Negociatorii mediteraneeni vor manifesta unele dificultăţi în a focaliza discuţiile într-o problemă particulară sau în anumite faze ale negocierilor.

În unele regiuni afacerile trebuie „unse”. Problema mitei este un punct central în unele culturi mediteraneene, având un caracter normal şi nu unul repulsiv (cum ar considera europenii ca fiind normal).

Abordarea unei negocieri în aceste culturi trebuie să utilizeze disciplina prezentată până acum şi în plus. să fim conştienţi de necesitatea mitei. Cum însă nicio companie vestică respectabilă nu doreşte să i se asocieze numele cu miluirea, este necesară contactarea unei agenţii locale care să asigure aceasta.

15.4 Stilul comunist

Stilul comunist este birocratic şi de cele mai multe ori cu nuanţe politice. Aspectele birocratice vor implica un număr mare de persoane în negocieri. Există anumite comisii pentru proceduri, bugete sau obiective care nu pot fi cunoscute în mod normal de către un negociator ce vine dintr-o cultură diferită şi a căror semnificaţie va fi tot atât de dificil de estimat. Metodele, ca şi scopurile, sunt birocratice. Există un întreg protocol, sisteme, reguli şi proceduri birocratice ce trebuie urmate.

Pentru unele ţări comuniste, în echipele de negociatori există şi un reprezentant al sistemului politic care va controla performanţele celorlalţi membri ai echipei. Aici comunitatea – în speţă statul – îşi ia întreaga responsabilitate pentru problemele economice, iar interesele membrilor comunităţii cer căutarea unei performanţe economice maxime. Aceşti negociatori au un sistem de securitate necunoscut în societăţile vestice.

Posibilitatea de a-ţi menţine slujbele depinde doar de succesul reputat în fiecare negociere, precum şi de rapoartele făcute despre ei, în speţă despre natura, forma şi forţa comportamentului lor în timpul tratativelor.

Cum pot fi aceştia învinşi? Vom anticipa:

1. Preliminarii dificile, probabil incluzând diverse specificaţii.
2. Modificări permanente ale formei afacerii discutate.
3. Sunt necesare eforturi puternice de a creşte nivelul ofertelor făcute de ei. eforturi care sunt distincte de negocierea ofertelor.
4. Se vor utiliza instrumente birocratice în timpul întâlnirii.
5. Acordurile, vor fi stabilite foarte detaliat şi în scris; altfel negocierile pot continua şi după încheierea acordului.
6. Ne vom asigura că avem semnăturile tuturor participanţilor la negociere, ba chiar şi una în plus.

15.5 **Stilul Orientului Mijlociu**

Stilul negociatorilor din Orientul Mijlociu se bazează pe tradiţia deşertului, o tradiţie tribală în care există

comunităţi închise şi compacte. Tradiţia deşertului cerc o ospitalitate

deosebită, iar timpul nu este esenţial aici. Extrem de importantă este încrederea, pe care vizitatorii trebuie să le-o câştige. Cum profetul Mahomed a fost un războinic, tradiţia este că răzbunarea este mai respectabilă decât compromisul.

În consecinţă, modul caracteristic de a negocia va fi de un nivel foarte înalt încă din primele faze ale negocierii. Aspectele sociale – cum ar fi formarea climatului sau topirea gheţii

— Se desfăşoară într-o perioadă mai mare. Chiar în aceste faze, discutarea anumitor aspecte poate fi foarte dură, dar din această conversaţie socială extinsă poate deriva un respect mutual reciproc şi posibilităţi reale de a încheia o afacere. Iar afacerile se pot încheia dintr-odată.

Va trebui să fim pregătiţi însă pentru dese întârzieri şi întreruperi. Uşa camerei de negocieri este întotdeauna deschisă, şi chiar atunci când negocierile se află; într-un punct critic, ele pot fi întrerupte de o a treia parte, care va intra să discute un subiect cu totul diferit.

Iar aceasta este în cea mai perfectă tradiţie arabă.

Un negociator european neexperimentat poate fi depăşit de un asemenea moment.

El va trebui să se adapteze unui asemenea mod de negociere, să accepte aceste pierderi relative de timp. să fie capabil la momentul potrivit să aducă discuţia la punctul în care s-a întrerupt şi să reconstruiască momentul pierdnt

Va avea loc o accentuare deosebită a etapelor formării climatului şi a celei explorative.

Dar tot atât de bine acest stil se poate extinde şi la celelalte etape, ale prezentării ofertelor şi a negocierii acestora.

Acest stil tradiţional a început deja să fie depăşit datorită petrolului şi a numeroşilor arabi care au început să-şi facă studiile în S.U.A… aceştia adoptând stilul

american de negociere.

15.6 Stilul chinez

Negociatorii chinezi se disting prin:

— O atenţie deosebită arătată reputaţiei;

— A bună specializare;

— Suspiciune faţă de vestici.

Cel mai important element pentru ei este reputaţia. Vor trebui să ştie că negociază cu cineva care are un rol cheie în organizaţia respectivă, cum ar fi unul dintre directori. Cartea de vizită ce îi este oferită trebuie să fie foarte elegantă şi este de preferat să se sosească la tratative cu un automobil luxos şi cu şofer în livrea. Nu trebuie să le fie afectată reputaţia sau să fie forţaţi să se retragă în faţa unei oferte prea ferme, înţelegerea finală trebuie să fie una convenabilă şi pentru ei. sau măcar posibil a fi îmbunătăţită, reputaţia lor depinzând de ceea ce au reuşit să obţină.

Specializarea va aduce o mulţime de experţi în cadrul tratativelor. Vom avea un expert tehnic, unul financiar, altul în navigaţie şi încă alţi trei specialişti în plus. Inevitabil, aceasta va conduce la negocieri îndelungate, deoarece fiecare expert căutând să-şi apere reputaţia în cursul tratativelor. De exemplu, eu ştiu un exportator care a negociat o zi întreagă pentru o afacere de 10.000 de lire.

În aceste negocieri este foarte utilă regula degetului mare. Aceasta arată, de exemplu, că dacă pentru două persoane o afacere de 100.000 lire se negociază timp de o săptămână, atunci o afacere de 1.000.000 de lire va necesita o echipă formată din 5 membri ce vor

negocia o lună.

Chinezii sunt de asemeni foarte suspicioşi faţă de occidentali. Ei vor evita să se lanseze în discuţii politice, preferând în schimb să discute despre viaţa familială. Un dar pentru copii (însă unul mic. nu ostentativ şi care să atragă atenţia) va fi de preferat unui prânz de afaceri copios.

Stilul indian

Indienilor le place foarte mult să negocieze – chiar ca o tocmeală obişnuită de piaţă – şi se simt foarte frustraţi în cazul în care tratativele nu includ un ritual dorit al negocierii ofertelor.

15.8 Rezumat

Fiecare cultură îşi are propriile tradiţii şi obiceiuri, iar în funcţie de acestea se pot identifica diverse abordări ale unei negocieri.

Sugestia mea este ca negociatorii fiecărei culturi să-şi dezvolte propriile aptitudini şi puncte forte mai curând decât să adopte abordări străine, care pot conduce la existenţa a mult mai multe puncte slabe.

Atunci când vom întâlni negociatori din culturi diferite, trebuie să îi încurajăm şi să îi respectăm, fără a fi însă subordonaţi acelei culturi.

16
DECIZII STRATEGICE

Scopul acestui capitol este de a ajuta negociatorii să decidă asupra strategiilor ce vor fi folosite în cursul tratativelor. Pentru aceasta vom analiza:

1. Care sunt deciziile strategice necesare;
2. Cum se va pregăti terenul de negociere;
3. Liniile directoare ale modului de a adopta deciziile;
4. Exemple specifice.

16.1 Deciziile strategice

Elementele de bază necesar a fi luate în consideraţie înainte de începerea oricărei negocieri sunt:

— Cu cine? – adică în ce mod îi alegem pe cei cu care vom negocia;

— Cât de sus ne stabilim obiectivele?

— Ce tip de obiective dorim?

— Ce stil de negociere vom utiliza?

— Ce echipă de negociatori vom folosi?

— Ce probleme şi ocazii speciale există?

Deciziile adoptate în privinţa acestor întrebări strategice vor varia în funcţie de situaţia concretă întâlnită, astfel încât vom analiza în continuare motivele pentru care o situaţie diferă de alta şi elementele pe care

trebuie să le avem în minte în momentul stabilirii strategiilor.

16.2 Elemente de strategie

Alegerea strategiei va fi influenţată de 6 elemente:

— Repetabilitate;
— Puterea Celorlalţi;
— Puterea noastră;
— Importanţa afacerii;
— Timpul disponibil;
— Resursele folosite în negociere.

Problema *repetabilităţii* este foarte importantă în alegerea stilului şi a tacticilor utilizate. Dacă va trebui să mai încheiem afaceri cu organizaţia respectivă atunci este necesară construirea unor relaţii cât mai bune cu ei. Vom căuta să-i cunoaştem personal (de exemplu cu ocazia unui meci anv de golf) şi să dezvoltăm un mod de negociere în care echipele să conlucreze.

Pe de altă parte, dacă vom negocia o singură dată cu acea organizaţie (şi nu vom mai

dori să o întâlnim după aceea, sau cel puţin nu în viitorul apropiat) atunci din punct de vedere strategic situaţia este diferită. Nu va mai fi necesară stabilirea unei bunăstări comune, ci ne putem urmări în primul rând propriile interese.

Al doilea element de care trebuie să ţinem cont în momentul alegerii strategiei este *puterea Celorlalţi.* Această putere este dată şi de situaţia în care ne aflăm, în sensul că, dacă ei sunt singurii cu care putem face afacerea, atunci se află pe poziţie puternică, iar dacă sunt doar unul din posibilii parteneri atunci ei se găsesc într-o poziţie relativ slabă. Situaţia Celorlalţi mai include stilul în care negociază de obicei şi personalităţile care tratează pentru ei, iar acestea sunt elemente suplimentare ce pot influenţa alegerea strategiei noastre.

La fel de importantă este şi *puterea noastră,* în privinţa poziţiei pe piaţă vom fi puternici în cazul în care dominăm piaţa, fie ca vânzători fie ca şi cumpărători – şi

slabi dacă suntem doar unul dintre competitori. De asemeni, vom mai ţine seama şi de stilul propriei organizaţii, personalităţile noastre, precum şi de punctele forte de care dispunem.

Următorul element de care vom ţine cont este *importanţa afacerii,* în cazul în care vom negocia o afacere de câteva milioane de lire. vom avea o cu totul altă strategie decât în cazul în care aceasta este de câteva sute. Sau în cazul în care negociem lansarea unui produs nou pe o piaţă nouă, vom fi cu mult mai interesaţi decât în cazul lansării unui produs consacrat pe o piaţă deja cucerită.

Alt element ce ne poate influenţa alegerea strategiei este *timpul disponibil.* Dacă este absolut necesar să încheiem afacerea rapid vom avea o altă strategie faţă de cazul în care nu suntem presaţi de timp.

Iar ultimul element de care vom ţine seama în alegerea strategiei este *resursele de care dispunem.* Dacă vom avea doar câţiva negociatori buni şi mai multe proiecte de negociat, atunci nu vom putea afecta aceşti negociatori prea mult timp pentru o singură afacere. Acestea nu reprezintă doar clemente strategice. Fiecare organizaţie va avea pentru fiecare negociere un interes special, mai mult sau mai puţin pronunţat. Vor fi unele interese personale sau unele soluţii distincte, de care organizaţia trebuie să ţină cont, dar nu pot fi generalizate anumite situaţii speciale şi de aceea vom rămâne concentraţi acum asupra unor consideraţii generale care vor influenţa alegerea strategiei.

16.3 Liniile directoare ale alegerii deciziilor strategice

Prima dintre deciziile strategice pe care trebuie să o adoptăm este alegerea partenerilor de negociere. Dacă avem mai multe posibilităţi, pe care din ele o vom alege? Sau cât de multe. În cazul în care suntem hotărâţi să facem afaceri în mod curem cu ei. alunei trebuie să construim o relaţie durabilă. Aceasta va limita numărul partenerilor cu care vom negocia la trei sau patru.

Din raţiuni practice, în cazul unor negocieri de lungă durată, chiar şi acest număr este prea mare. Nu se pot conduce, controla şi compara negocieri complicate cu trei-patru organizaţii în acelaşi timp. În acest caz, cel mai potrivit număr este doi, deoarece pe de o parte, dacă s-ar afla că negociem cu 3 – 4 firme în acelaşi timp Ceilalţi nu ar depune un efort deosebit de a obţine acordul, deoarece ar şti că şansele lor de a-l încheia sunt doar de 25 %.

Pe

de altă parte, dacă am negocia cu o singură firmă nu am putea avea o bază de comparaţie pentru evoluţia tratativelor.

În cazul unor tratative unice nu mai suntem restricţionaţi de aceleaşi probleme. Strategia generală va fi în acest caz de a-i invita pe cei cu care dorim să negociem (unul sau mai mulţi), să facem o primă ofertă, „de principiu" ca bază pentru ofertele ulterioare, şi apoi să negociem cu o singură organizaţie.

Alegerea acelei organizaţii va fi puternic influenţată de dimensiunea intereselor comerciale, în alegerea ce se va face vor fi luate în consideraţie reputaţia, relaţiile mai vechi. integritatea morală, calitatea produselor etc. Vom mai fi influenţaţi de stilul şi caracteristicile pe care le au. Dacă pentru noi stilul de negociere ce ne convine este în avantaj propriu, atunci este mai bine să alegem o organizaţie care negociază în acelaşi mod. În niciun caz nu ne vom simţi mai bine cu persoane care vor pierde mult timp cu faza exploratorie, înainte de a intra în afacerile propriu-zise. Şi reciproc, dacă punctul nostru forte este creativitatea, atunci cel mai bine este să se negocieze cu persoane creative, care vor răspunde iniţiativelor noastre.

În al doilea rând, *cât de repede* vom negocia? Vom dori ca după începutul tratativelor să se încheie cât mai repede afacerea? în acest caz vom adopta strategia de a face o ofertă cât mai aproape de minimul dorit, care fie va fi acceptată de Ceilalţi, fie va fi refuzată, şi atunci afacerea nu se va mai încheia.

Dar în cazul în care avem suficient timp pentru a

negocia? Atunci vom avea posibilitatea unor ample faze explorative şi creative, precum şi opţiunea de a face prima ofertă la cel mai optimist nivel al dorinţelor, realizând în acest fel o afacere mai bună decât în cazul precedent.

În acest scop, Marsh (vezi şi referinţa 8) recomandă:

Dacă suntem noi partea puternică (dominantă) atunci este de preferat să facem o afacere rapidă.

Dacă suntem partea mai slabă (subordonată), atunci vom alege fie o afacere rapidă, fie o negociere îndelungată, în funcţie de opţiunea Celorlalţi.

Dacă nu ne este clar în ce poziţie ne aflăm (dominantă sau subordonată), atunci se vor alege negocieri îndelungate.

În al treilea rând, *cât de sus putem aspira* în modul de a concepe strategiile? Răspunsul general este că trebuie să aspirăm cât mai sus posibil.

Acest punct a fost analizat şi anterior (în capitolul 8) şi exemplificat cu studiul de caz în care diferiţi negociatori, cu aspiraţii diferite, obţin rezultate diferite. Aceste aspiraţii nu trebuie să fie cunoscute de şefii negociatorilor, ei pot să le intuiască, dar niciodată nu trebuie să le ştie cu siguranţă, respectiv dacă scopul propus a fost înalt sau scăzut. Acest nivel al aspiraţiilor trebuie să fie un element cheie în selecţia negociatorilor.

În orice caz, nivelul aspiraţiilor este un element strategic cheie în conducerea oricărei negocieri. Experienţa practică şi sfaturile psihologilor sunt unanime: „Aspiraţi ca mai sus!”, astfel încât faza prezentării ofertelor să se deschidă întotdeauna cu „oferta cea mai mare posibil a fi apărată”.

Desigur, argumentele în favoarea acestei oferte vor ţine seama de situaţia existentă şi de ceea ce este rezonabil într-o astfel de situaţie, dacă strateeia este de a face o negociere renină

sau îndelungată, de relaţiile pe care le avem cu Ceilalţi sau de stilul de negociere adoptat de

ei. Chiar şi cu aceste rezerve, necesare, aspiraţi cât

mai sus.

A patra întrebare este: *ce tip de obiective* vom stabili? Aici cuvântul „obiective” este utilizat pentru a indica o mulţime de lucruri diferite. Există o ierarhie a obiectivelor, fiecare nivel fiind mai mult sau mai puţin general, mai mult sau mai puţin specific.

Cred că este util să distingem trei nivele în această ierarhie a obiectivelor:

1. Ţintele – obiective specifice, care se doresc a fi atinse pe termen scurt. De exemplu, o înţelegere clară a ofertei Celorlalţi.
2. Obiectivele individuale – o detaliere mai amănunţită a planurilor pentru următoarele runde de negocieri, cum ar fi „să se asigure o rată a profitului de 15 % pentru afacere”.
3. Scopurile – obiectivele cele mai generale, cum ar fi „asigurarea ocupării întregii capacităţi de producţie a uzinei pentru anul 1996”.

Este o necesitate strategică de a se decide cât de precise sau cât de generale să fie obiectivele.

De exemplu, pentru o afacere rapidă, trebuie să avem ţinte foarte precise şi un punct de vedere foarte clar asupra compromisurilor pe care le putem face.

În ciuda opiniilor unor experţi, eu nu sunt de acord cu faptul că ţintele trebuie să fie precis stabilite şi în cazul unor negocieri îndelungate. Cred că această precizie poate constitui o barieră psihologică în calea negociatorilor şi va limita capacitatea lor de a face explorări creative.

În al cincilea rând, *care este şti ful* în care vom negocia? Scopul va fi să negociem creativ cu Ceilalţi pentru stabilirea unei afaceri excelente pentru ambele părţi? Sau această abordare ni se pare suspectă, şi ne-ar putea pune într-o poziţie vulnerabilă? Ori nu ne propunem atât creativitatea cât obţinerea unui avantaj maxim?

Dacă s-a adoptat strategia unei afaceri rapide, atunci trebuie să facă mutări rapide, iar stilul adoptat trebuie să fie unul în avantaj propriu. Dacă vom negocia o perioadă mai îndelungată atunci avem posibilitatea de a alege fie un

stil creativ fie unul orientat pentru a obţine avantaj.

Alegerea noastră va mai depinde şi de cât de buni negociatori suntem. Aşa cum am văzut şi anterior, fiecare organizaţie îşi are propriile caracteristici şi stilul său distinct de negociere, stil influenţat de cultura şi ţara din care provine. Negociatorul individual va reflecta stilul companiei, cultura ţării din care provine precum şi caracteristicile sale individuale.

Pe termen scurt, fiecare negociator îşi are propriile puncte forte şi este de dorit să se negocieze într-un stil care să le pună în valoare. Dacă va încerca să adopte o strategie care îi este străină, arunci nu va face decât să-şi expună punctele slabe şi îi va fi greu să încheie o afacere bună.

Iar dacă am descoperit – în mod repetat – că stilul ales nu este cel bun pentru situaţiile normale, atunci în mod evident avem o problemă cu proprii negociatori. Şi atunci trebuie să le cerem să acţioneze într-un stil diferit.

Alegerea stilului de negociere este o problemă importantă prin implicaţiile pe care le are asupra modului în care deschidem negocierile, pentru ţintele urmărite, pentru orientarea din timpul explorării, pentru prezentarea ofertelor şi negocierea acestora.

La fel de importantă este şi următoarea decizie strategică, cea de alegere a echipei de negociere. Dimensiunea echipei şi compoziţia ei trebuie să fie bine gândite, aşa cum s-a arătat şi în capitolul 13. Alegerea echipei se va face în funcţie de stilul dorit pentru situaţia concretă căreia trebuie să i se facă faţă, inclusiv stilul necesar pentru contracararea punctelor forte şi a caracterului echipei adverse.

În final, din punct de vedere strategic, fiecare afacere îşi are propriile probleme, iar o generalizare a acestora nu este posibilă. Totuşi raţionamentul comercial trebuie să fie pregnant în cadrul echipei de negociatori.

16.3 **Exemple specifice** în această secţiune ne propunem să analizăm aplicarea acestor consideraţii strategice pentru diferite situaţii.

Vom analiza patru situaţii diferite:

1. Cumpărare Afacere importantă o singură afacere
   Cumpărător dominant

   Furnizori competitivi
   O situaţie clasică Colectarea ofertelor
   Alegerea celei mai atractive oferte Restrângerea negocierilor la un singur furnizor
2. Situaţie repetitivă Noi suntem dominanţi Mulţi ofertanţi Competiţie între Ceilalţi
   Se negociază cu cel puţin două părţi. Se urmează stilul natural
   Se va controla cu atenţie procesul de negociere Vor fi aspiraţii înalte
3. Afaceri repetate (dar nu identice) Putere egală a părţilor
   Nu există soluţii alternative Negocieri îndelungate
   Evaluare a Celorlalţi: răspund unei strategii creative?
   Alegerea echipei de negociatori va fi influenţată – atât de-posibilitatea unor negocieri creative cât şi de cunoaşterea Celorlalţi.
4. O singură afacere Putere egală
   Nu există soluţie alternativă
   Acum avem acelaşi potenţial pentru creativitate ca şi în situaţia 3, dar există un risc mai mic de a se adopta o tactică în avantaj propriu sau chiar războinică.

16.4 **Rezumat**

Consideraţiile care determină strategia adoptată vor fi:

1. Repetabilitatea afacerilor;
2. Puterea Celorlalţi, stilul şi personalităţile lor:
3. Puterea noastră, stilul şi personalităţile noastre:
4. Importanţa afacerii:
5. Timpul disponibil;
6. Resursele disponibile.

Aceste consideraţii vor influenţa deciziile noastre în ceea ce priveşte:

1. Cu cine vom negocia?

2. Cât de repede?
3. Cât de sus dorim să ajungem?
4. Ce tipuri de obiective avem?
5. Care va fi stilul adoptat?
6. Cine va negocia pentru noi?

Vor mai fi consideraţii strategice specifice fiecărei situaţii. Posibilităţile şi ocaziile ivite sunt unice şi trebuie identificate pentru fiecare afacere de către negociatori sau de către şefii acestora.

17
CONDUCEREA NEGOCIERILOR EXTINSE

În primele capitole ale cărţii am fost interesaţi de conducerea negocierilor, fără a fi interesaţi de dimensiunea acestora.

În cazul unor negocieri majore care se întind pe o perioadă mai mare de timp, există soluţii distincte, specifice, în capitolul de faţă vom analiza aceste soluţii, urmărind trei aspecte esenţiale:

1. Preliminariile.
2. Conducerea negocierilor.
3. Ce se întâmplă după negociere.

17.1 **Preliminariile** înainte de începerea oricărei negocieri trebuie să analizăm cât de necesară este această afacere şi cât de mult o dorim. Odată stabilite acestea, şi dacă există o importanţă deosebită care să justifice negocieri extinse, sugerăm să se parcurgă următorii paşi în negocierile ce se vor face:

1. Se va determina strategia ce va fi urmată: vom lua în consideraţie forma negocierii

(unică sau repetitivă), puterea noastră, natura Celorlalţi (dominanţi, subordonaţi), împreună cu importanţa afacerii, timpul disponibil şi capacitatea propriilor negociatori vom avea o viziune clară asupra problemelor ce vor determina strategia proprie.

2. Vom trece la selectarea sursei. Cu cine dorim să negociem? Cu câte organizaţii dorim să negociem

afacerea?
3. Se va alege echipa de negociatori, în cadrul acesteia, se vor alege liderul, membrii cheie, experţii şi membrii ocazionali.
4. Se va organiza echipa şi se vor stabili sarcinile acesteia, apoi se va face pregătirea echipei şi se vor organiza întâlniri preliminare între echipa de negociatori şi echipa de acasă.
5. Echipa însăşi îşi va stabili obiectivele în lumina propriei viziuni şi vor pregăti întâlnirea cu Ceilalţi (una sau mai multe organizaţii). Aceasta va presupune analiza documentelor referitoare la proiect şi toate informaţiile ce pot fi obţinute despre Ceilalţi: producţie, individualităţi, stil de lucru.
6. Cu aceste informaţii, echipa de negociatori va trece la pregătirea detaliată a negocierilor. Din nou, sfatul nostru este de a trece în revistă toate posibilităţile şi apoi să se facă o analiză a acestora.

În acest moment furtuna creierului este un exerciţiu în grup, în care fiecare membru al echipei este implicat şi îşi va prezenta părerile şi sugestiile, care mai apoi vor fi analizate. Primul pas al „furtunii creierelor" este colectarea ideilor cu privire la subiect, iar în pasul 2 este evidenţierea ideilor despre Ceilalţi. După aceea, echipa va analiza situaţia. O echipă are nevoie de mult timp pentru a se pune de acord, chiar în privinţa unor probleme simple, dar acest timp pierdut va fi compensat printr-o coeziune mai mare în timpul întâlnirii cu Ceilalţi. Se vor determina apoi scopul şi ţintele urmărite în primele faze ale negocierii, o primă estimare a duratei totale şi o

primă repartizare a responsabilităţilor pregătirii fiecărui membru al echipei. Cu cât mai mult va fi implicată echipa de acasă în aceste pregătiri, cu atât mai bună va fi colaborarea în etapele ulterioare.
7. Sugerăm o abordare *pe faze* a pregătirii. Aceasta nu înseamnă că ne vom pregăti pentru orice eventualitate încă înainte de începerea negocierii. Se va pregăti doar

strictul necesar; pregătirea detaliată se va face după fiecare fază, pentru cea care urmează. Cât timp înainte trebuie să pregătim negocierile? Aceasta depinde de strategia noastră şi de stilul nostru de a lua deciziile.

Dacă se doreşte o negociere către o înţelegere comună, urmărind o abordare creativă, atunci trebuie să gândim cât mai general posibil primele etape ale negocierii. Pe de altă parte, dacă vom fi confruntaţi cu nişte parteneri ce acţionează doar în interes propriu, atunci trebuie să prevenim orice influenţă pe care ar putea-o avea o ofertă de deschidere extremă din partea Celorlalţi, chiar în primele etape de negocieri.

Pentru aceasta va trebui să definim clar „ţintele" şi să determinăm cel puţin „scopurile" generale. Cum vom reconcilia aceste necesităţi diferite: pe de o parte de a restricţiona mişcările generale, astfel încât să putem începe creativ, iar pe de altă parte, de a stabili modul în care nu putem fi exploataţi?

Dacă strategia şi stilul adoptate sunt orientate către o înţelegere atunci:

Înainte de prima rundă de negocieri echipa va avea o discuţie în care va revedea scopul întregii negocieri, va formula tezele şi vor fi puse pe hârtie, iar „ţintele" vor fi doar prezentate ca nişte speranţe, fără a fi puse pe hârtie.

După prima rundă de negocieri, strategia, şi în particular stilul „către o înţelegere Comună" trebuie să fie revăzute. După fazele exploratorii şi creative, se trec din nou în revistă şi se revizuiesc, dacă este cazul, scopul, ţintele şi ofertele.

Pe de altă parte, dacă strategia şi stilul sunt în avantaj propriu, construiţi înainte de negocieri o listă cu cerinţele şi concesiile ce se vor face. de la maximum către minimum.

8. De asemeni pregătirea fizică trebuie făcută în tot în preliminarii: călătoria şi acomodarea cu documentaţia; organizarea perioadelor de odihnă, a contactelor directe cu echipa de acasă, aranjarea comunicării cu aceştia şi dacă este necesar, a unui schimb de informaţii codificat.

9. în ultima etapă a pregătirii, ar fi de dorit ca echipa să facă o simulare a negocierii utilizând câţiva colegi în rolul Celorlalţi. Se va testa atât planul negocierii, cât şi modul în care acţionează echipa.

Şi astfel, pregătită complet şi cu grijă, echipa este gata să intre în negocieri cu Ceilalţi.

17.2 Conducerea negocierilor extinse

Realizarea unei negocieri extinse urmează aceleaşi reguli de bază ca şi orice alt tip de negociere: stabilirea climatului şi a procedurii, explorarea comună a posibilităţilor, prezentarea ofertelor, negocierea lor şi stabilirea acordului. Din nou există posibilitatea unei abordări verticale (bucată cu bucată, dar aceasta poate conduce mai repede la o confruntare) sau orizontală (etapă cu etapă, care va oferi o şansă mai bună pentru cooperare). Evident, nu trebuie uitate comunicarea cu Ceilalţi şi lucrul în echipă în cursul negocierilor.

În cazul negocierilor extinse, există o cerinţă specifică: necesitatea de a trece în revistă permanent progresele realizate şi dacă este cazul, să se facă noi planuri. Atunci când vom trece în revistă progresele realizate vom analiza:

1. Conţinutul negocierilor.
2. Dezvoltarea procedurilor.
3. Munca echipei de negociatori.
4. Menţinerea climatului.

Prin *conţinut* vom înţelege problemele ce au fost discutate cu privire la bunuri, servicii sau activităţi. Care au fost progresele realizate? După fiecare rundă de negocieri se vor compara aceste progrese cu obiectivele stabilite, încercând să acoperim scopul general – definit înaintea începerii negocierilor; apoi obiectivele individuale şi ţintele ce au fost anterior

definite, fie înaintea începerii negocierilor, fie în perioada de pregătire dintre rundele de negocieri.

Această trecere în revistă trebuie să pregătească restul negocierilor şi în particular să dezvolte şi să

modifice ideile iniţiale în funcţie de evoluţia tratativelor şi în consecinţă să modifice ofertele ce pot fi făcute. Vor fi definite şi ţintele următoarei runde.

Prin *analiza dezvoltării procedurilor* vom verifica încadrarea efectivă în planul pregătit şi în durata estimată. Aceasta va acoperi următoarele probleme:

1. Care a fost progresul realizat în avansarea prin fazele succesive ale negocierii?
2. Ce reprogrărnări sunt necesare?
3. Ar fi un avantaj deplasarea de la o abordare verticală la una orizontală (sau invers)?
4. Este necesară o întrerupere a negocierilor?
5. Sunt necesare discuţii distincte cu Ceilalţi pentru a trece în revistă progresele realizate şi replanificarea sau reprogramarea unor etape ale negocierii?
6. Cum are loc procesul de comunicare cu echipa de acasă şi ce informaţii sunt necesare atât pentru echipa de negociatori cât şi pentru echipa de acasă?

Munca echipei de negociatori trebuie să fie analizată periodic, verificându-se modul în care reacţionează aceasta. Pentru o echipă ce acţionează cu un lider „pionier”, consideraţiile cheie sunt cele ale liderului, acestea privind modul în care reacţionează colegii săi. Într-o echipă mai democrată, este util să se ia în consideraţie o listă de obiective. Se pot stabili 8 caracteristici ce pot fi analizate de către echipă, pentru a se verifica progresul tratativelor (vezi referinţa 13):

1. *Scopurile* – le sunt clare membrilor echipei scopurile urmările? Sunt de acord cu ele?
2. *Participarea* – sunt toţi membrii echipei implicaţi efectiv?
3. *Sentimenteze* – sunt membrii echipei pregătiţi să vorbească între ei despre sentimentele lor? Care sunt părerile lor despre Ceilalţi şi sunt aceste păreri corecte?
4. *Analiza problemelor grupului* – atunci când echipa are probleme, cum sunt tratate

   — Acestea: superficial sau în profunzime?
5. *Suportul* – se susţin reciproc membrii echipei, atât

verbal cât şi non-verbal?

6. *Modul de conducere:* care sunt relaţiile dintre liderul echipei şi membrii acesteia? Dar cu Ceilalţi? Membrii echipei au iniţiative în cazul unor expertize speciale?

7. *încrederea* – membrii echipei au încredere unii în ceilalţi? Se pot ei exprima în mod deschis negativ fără a le fi teamă de represaliile colegitor?

8. *Expertiza* – Este competentă expertiza efectuată de această echipă sau sunt necesare expertize suplimentare pentru a ajuta activitatea ei?

În sfârşit, la trecerea în revistă zilnică a activităţii trebuie să se analizeze şi *menţinerea chinatuliii.*

Grupul de negociere este format din două echipe. Ca orice grup de lucru acesta îşi dezvoltă, propriul ciclu de viaţă şi îşi are particularităţile sale. Aceste particularităţi şi climat sunt create înainte de începerea negocierilor, dar trebuie susţinute în timpul acestora. Iată câteva elemente de bază ce trebuie urmărite pentru „întreţinerea grupului”.

1. în grup trebuie să existe un sens al scopului negocierilor şi a ceea ce trebuie obţinut, în particular ar fi de dorit ca ambele părţi să se găsească în aceeaşi arie de negocieri şi în acest fel se pot face progrese adecvate.
2. Fiecare parte trebuie să simtă că are un rol important. Nu este productiv ca doar una dintre părţi să conducă, să împingă înainte negocierile sau să susţină dialogul.
3. Fiecare individ trebuie să simtă că participă la negociere şi că are o contribuţie la munca echipei, atât ca persoană cât şi ca membru al echipei.

Cum se poate susţine acest proces al „întreţinerii grupului”? Susţinerea va depinde de maniera în care procesele caracteristice vor fi iniţial conduse: în parte prin perioada de topire a gheţii. dar mai nmit prin stabilirea unui sens comun al scopului, planului şi duratei negocierilor încă înainte de începerea acestora.

În timpul tratativelor, progresele realizate trebuie reamintite mereu, astfel menţionându-se punctul la care s-a ajuns pentru încheierea unui acord:

„Ei bine, domnilor, am stabilit anterior că planul

nostru este de a face patru paşi: A. B, C, D. Până acum am parcurs complet pasul A, şi în continuare ne-am concentrat asupra pasului B. Putem spune că acesta a fost parcurs?”

Iar în cazul unui răspuns afirmativ: „Credeţi că am putea acum, după cum am stabilit, să începem pasul C?”

În timpul negocierii, fiecare echipă trebuie atât să primească, cât şi să dea. În particular, este bine ca fiecare echipă să joace un rol bine determinat în stabilirea procedurii ce va fi urmată şi a conţinutului tratativelor. Aceasta va include acceptarea unor proceduri şi a unor iniţiative strategice propuse de Ceilalţi, şi astfel se pot câştiga puncte suplimentare în procesul de negociere.

Alternativa acestui proces de a primi şi de a da este aceea că una din părţi acaparează o poziţie de forţă şi va domina continuu procedurile, iniţiativele, procesul de negociere a ofertelor. Pe termen scurt, o asemenea dominaţie poate fi avantajoasă, dar pe termen lung va conduce la resentimente şi chiar la ostilitate. Aceasta se poate transforma într-un dezavantaj chiar pentru partea care a acaparat puterea.

Climatul va acoperi bunăstarea care trebuie realizată în cursul întâlnirii. Această bunăstare nu trebuie privită ca pe o concesie ci ca pe un mod corect de negociere.

Impresiile critice ale fiecărei întâlniri sunt cele finale. Aşa cum secundele sau minutele iniţiale ale întâlnirii au o importanţă deosebită pentru desfăşurarea tratativelor, tot aşa faza finală este un punct critic în ceea ce priveşte bunăstarea echipelor după întâlnire.

Această dezvoltare a climatului este un element important al conducerii efective a negocierilor şi tocmai de aceea se justifică un punct separat dedicat ei la trecerea în revistă a progreselor zilnice.

În concluzie, această trecere în revistă a progreselor zilnice va include:

1. Progresul realizat în cadrul negocierilor şi o revedere a standardelor predeterminate.
2. Stabilirea unor noi standarde, pentru următoarea rundă

de negocieri.
3. Dezvoltarea procedurilor – planificarea şi estimarea duratei negocierii.
4. Munca echipei de negociatori şi modul în care aceştia acţionează.
5. Menţinerea climatului.

17.3 După negociere

La sfârşitul unor negociei» dificile deseori există un moment de euforie. „Brutele" ce au stat de cealaltă parte a mesei devin buni prieteni, cu care s-a realizat o afacere reciproc avantajoasă. Vor urma felicitările şi sărbătorirea evenimentului!

Întorşi acasă, există o necesitate: activitatea trebuie reîncepută prin implementarea negocierilor, iar personalul implicat trebuie să se odihnească în primul rând şi apoi să recupereze şi să restabilească relaţiile anterioare avute în interiorul organizaţiei. Aceste priorităţi sunt astfel concepute încât foarte rar echipele de negociatori au timp să analizeze ceea ce au învăţat din negocierile care tocmai au fost încheiate. Totuşi este mult de învăţat aici, iar un caz dificil trebuie criticat şi analizat după încheierea tratativelor. O astfel de analiză trebuie să acopere următoarele aspecte:

1. Strategiile alese atât de noi cât şi de Ceilalţi, nivelul obiectivelor, selecţia echipei, stilul acesteia.
2. Conducerea negocierilor – pregătirea, planificarea şi controlul procesului.
3. Echipa aleasă – autoritatea şi responsabilităţile distribuite membrilor ei, formarea climatului, pregătirea negociatorilor şi evoluţia nevoilor acestora, legătura cu echipa de acasă.
4. Pe Ceilalţi – stilul lor de lucru, cum au acţionat ca echipă, cum au negociat şi realizările cheie obţinute.

17.4 **Rezumat**

Conducerea unor negocieri extinse are câteva elemente specifice, în preliminarii acestea sunt:

— Determinarea strategiei;
— Alegerea surselor;

— Alegerea echipei;
— Organizarea echipei;
— Definirea obiectivelor şi obţinerea informaţiilor:
— Pregătirea detaliată;

— Pregătirea fizică;
— Repetiţia.
În timpul negocierilor, se vor trece în revistă:
— Dezvoltarea conţinutului negocierilor;
— Progresul, în raport cu standardele predeterminate sau stabilirea de noi standarde;
— Dezvoltarea procedurală – planificarea şi ritmul negocierilor;
— Munca echipei de negociatori şi modul în care acţionează;
— Menţinerea climatului.
După negocieri se vor analiza critic:
— Strategiile alese;
— Conducerea negocierilor;
— Echipa;
— Pe Ceilalţi.

18

PSIHOLOGIA NEGOCIERILOR

Până în acest moment accentul a fost pusasupra întrebării „cum”, prezentând metodele practice utilizate în conducerea negocierilor, în acest capitol vom încerca să răspundem la întrebarea „de ce”, analizând motivele care dau sens metodelor prezentate. Acest capitol are trei părţi, în care se va căuta:

1. Să se justifice şi să se dea noi înţelesuri abordărilor distincte:
   — Cea orientată către înţelegere;
   — Cea orientată către avantajul propriu;
   — Cea războinică.
2. Să se identifice diferitele caractere ce pot fi întâlnite la masa tratativelor.
3. Şase prezinte unele teorii recente.

18.1 Justificarea abordărilor distincte

Una din teoriile de bază asupra „oamenilor muncii” este „ierarhia nevoilor” elaborată de

Maslow (referinţa 9).

Maslow afirmă că fiinţele umane acţionează pentru a-şi satisface nevoile esenţiale. El clasifică nevoile în următoarele 5 categorii:

Nevoi fizice sau de supravieţuire

Cea mai importantă nevoie umană este aceea de a supravieţui. Pentru aceasta un om are nevoie de mâncare, apă, adăpost şi altele, în măsura în care nu sunt satisfăcute aceste necesităţi – de care depinde în primul rând sănătatea – o persoană nu va mai fi interesată de satisfacerea celorlalte nevoi. Gândurile şi energia îi vor fi îndreptate exclusiv pentru satisfacerea primelor, excluzându-le total pe următoarele.

Nevoia de siguranţă şi securitate

Odată satisfăcute cele mai importante nevoi fizice la un nivel minim, următoarele nevoi ce devin importante sunt cele referitoare la siguranţă şi securitate. Efortul omului va fi

concentrat la a se simţi confortabil şi în siguranţă. Securitatea nu include doar siguranţa fizică a persoanei (uşi încuiate şi ferestre cu gratii), ci şi siguranţa economică – o slujbă sigură, o asigurare de viaţă, un cont în bancă etc.

Nevoi sociale

Atunci când individului nu-i este foame şi se simte în siguranţă, cea mai importantă problemă devine apartenenţa socială. El trebuie să aparţină şi să fie acceptat de un anumit grup, cum ar fi familia, un grup de prieteni sau colegi. El trebuie atât să primească cât şi să dea afecţiune. Simte dorinţa de a fi acceptat şi preţuit nu numai de către familie, ci şi de alţii, cum ar fi grupul în care lucrează sau de alte grupuri sociale – la biserică, la club, etc.

Nevoia de stimă

Indivizii pentru care nevoile fizice, cele de siguranţă

şi cele sociale sunt satisfăcute, sunt dornici de stimă şi respect; adică o nevoie de auto-respect şi respect pentru ceilalţi.

Nevoia de auto-realizare

Dacă cele patru nivele anterioare ale nevoilor sunt satisfăcute, atunci cea mai importantă necesitate a omului devine auto-realizarea, dorinţa de a deveni mai bun şi de aşi fructifica posibilităţile cât mai complet. Această nevoie mai este numită şi nevoia „creativă".

În diagrama 18. l sunt prezentate grafic aceste nivele ale nevoilor umane: Figura 18.!

Piramida Maslow a nevoilor umane în teoria lui Maslow există încă un element important, şi anume faptul că fiecare nivel al nevoilor trebuie să fie satisfăcut complet înainte de a se trece la următorul nivel. De exemplu, oamenii nu vor fi interesaţi de nevoile sociale înainte de a fi siguri că pot supravieţui şi sunt în siguranţă.

Dar care este legătura între această teorie şi practica negocierilor? în primul rând, pentru a ajunge la nivelul maxim sugerat de Maslow (nivelul creativ) negociatorii trebuie să se îngrijească de nivelele anterioare.

În partea întâi a acestei cărţi s-a sugerat efectuarea unor paşi care să facă negociatorii să se simtă în largul lor. Acestea se referă la *nevoile de supravieţuire* – pregătirea fizică a negocierilor prin pregătirea camerei de negociere, respectiv a gustărilor şi băuturilor răcoritoare; apoi crearea climatului, care va acoperi *nevoile de siguranţă* ale părţilor, iar în perioada de topire a gheţii se va stabili atmosfera *socială.*

Etapa următoare – cea a stabilirii procedurilor – va întări nivelul social şi apoi se va trece la satisfacerea nevoilor individuale.

Dar satisfacerea eului nu depinde doar de ceea ce are valoare individuală, ci şi de ceea ce se poate obţine în timpul negocierilor.

Dacă un individ preţuieşte deschiderea, francheţea şi creativitatea atunci el va fi atras de un stil orientat către o înţelegere comună, în acest caz ambele părţi pot conlucra

la cel mai înalt nivel de pe scala nevoilor lui Maslow, nivel ce permite atingerea unei înţelegeri creative.

Această abordare, către o înţelegere comună, trebuie să fie una de bază, utilizată în mod regulat de către un negociator cu experienţă, deoarece permite obţinerea unor rezultate deosebite.

Dar în acelaşi timp el trebuie să fie conştient că negocierea se poate deplasa rapid şi într-unul din planurile anterioare şi de aceea trebuie să se asigure că procesul nu este afectat de nevoi de securitate sau personale.

În al doilea rând, chiar dacă nevoile de supravieţuire, cele de securitate şi cele sociale sunt depăşite, există mulţi indivizi pentru care deschiderea şi creativitatea nu valorează mare lucru.

Pentru ei, nevoia personală trebuie satisfăcută prin bunuri materiale şi prin respect. Bunurile materiale sunt în această situaţie ambalajul sau produsul ce se negociază. Acest negociator va căuta întotdeauna să obţină bucata cea mai mare din afacere. Nevoia sa de respect poate veni din trei surse.

Prima este nevoia de respect din partea colegilor de acasă. Dacă el intră în negociere cu obiective clar definite, atunci este important pentru el să se întoarcă acasă cu aceste obiective realizate. Ca urmare, el va urmări aceste obiective, care sunt fundamentale pentru satisfacţia sa personală.

Mai este influenţat şi de respectul Celorlalţi; iar în cazul celor pentru care sistemul de valori include bunurile materiale la un nivel înalt, aceştia cred că respectul Celorlalţi depinde de succesul lor în a câştiga avantaje materiale din negociere.

Mai este interesat şi de auto-respect, care depinde direct proporţional cu succesul său în obţinerea urnii avantaj în negociere.

Modul de lucru al acestui tip de negociator este orientat către „a obţine ceea ce doreşte”. El va negocia efectiv la acest nivel, oprindu; se după satisfacerea

nevoilor de supravieţuire, de securitate şi a celor sociale şi nu va mai fi posibil să conducem negocierile către nivelul creativ, ultimul din piramida nevoilor lui Maslow. În aceste condiţii, strategia noastră trebuie să fie una în care să obţinem avantaj. Evident, va trebui să căutăm să-i dăm şi lui satisfacţie atâta timp cât acumulăm acest avantaj, în tratativele pe care le ducem trebuie să căutăm să mărim valoarea concesiilor pe care le facem şi să o scădem pe aceea a problemelor în care nu putem ceda.

În al treilea rând, un negociator neexperimentat nu va da suficientă atenţie consolidării terenului de negocieri.

Intrând în camera de negocieri, acesta va trece direct în miezul problemelor, fără să asigure satisfacerea nevoilor de supravieţuire şi securitate şi cu atât mai puţin a celor sociale. Aceasta va crea condiţii pentru agresiune, atitudine defensivă sau contraagreshme, adică o parte a condiţiilor de bază pentru o „confruntare dificilă”.

Rezumând: ierarhia nevoilor alcătuită de Maslow este în concordanţă cu abordările distincte din această carte, respectiv: „către o înţelegere comună”, negocierea „în avantaj propriu” şi „câştigarea confruntării”.

18.2 Identificarea diverselor caractere

O altă teorie (vezi referinţa 7) împarte nevoile personale ale oamenilor în trei categorii:

1. Realizările şi necesitatea obţinerii unor rezultate bune.
2. Afilierea, adică necesitatea de a fi în interiorul unui anumit grup.
3. Puterea, adică nevoia de a influenţa persoane sau situaţii.

Utilizând acest punct de vedere este posibil să analizăm diverse persoane şi să vedem modul în care se comportă la masa negocierilor, în continuare vom prezenta trei exemple:

Len Barnes. Nevoile lui Len sunt:
— Mari pentru realizări;
— Scăzute pentru afilieri;
— Mari pentru putere.

Len va căuta să obţină doar ceea ce crede el că este important. Aceasta nu este în mod necesar ceea ce organizaţia din care provine crede că este important, deoarece nevoile sale de afiliere sunt mici şi ca urmare nu va satisface corespunzător dorinţele şefilor sau ale colegilor.

În mod curios, se poate ca Len să nu aibe aspiraţii foarte înalte. Unii negociatori orientaţi către obţinerea de rezultate îşi stabilesc în mod deliberat scopurile la un nivel scăzut, în acest fel ajutându-se nu numai să le realizeze, dar şi să le depăşească.

Modul de acţiune preferat pentru Len este cel în forţă. El se grăbeşte să obţină avantaj, căutând să-i influenţeze pe Ceilalţi.

Cum trebuie negociat cu Len? O mare parte a nevoilor sale de putere derivă din negocierile anterioare. Lăsaţi-l să facă prima mişcare şi să simtă că are o anumită ascendenţă asupra voastră. Dar în acelaşi timp trebuie păstrat controlul tactic al procesului, alcătuindu-se un plan clar şi susţinându-l în timpul negocierilor.

Dacă orientarea sa către obţinerea de rezultate îl face să-şi stabilească scopuri scăzute, atunci nu există nicio problemă, îl putem lăsa să-şi realizeze aceste scopuri, dar într-un mod în care să creadă că a câştigat bătălia susţinută.

Barry Walker: Pe de altă parte nevoile lui Barry sunt:

— Mari pentru realizări;

— Mari pentru afiliere;

— Scăzute pentru putere.

De asemenea, Barry doreşte ţa se întoarcă acasă cu rezultate cât mai bune.

Dar nevoile lui Barry de afiliere îl fac mult mai responsabil faţă de solicitările şefului şi ale colegilor. El va avea de asemeni un interes mai mare în a avea relaţii bune cu negociatorii Celorlalţi. Orientarea sa către afiliere şi nu către putere face ca el să fie mai degrabă subordonat şi nu dominant în cadrul negocierilor.

Dacă Barry va negocia cu o personalitate similară, nu

este greu de prevăzut că negocierile vor fi unele înclinate către atingerea unei înţelegeri comune, prin tratative creative. Dacă Barry va negocia cu o persoană orientată către putere, rezultatele depind de cât de bine a fost pregătit Barry şi cât de bine pregătit este şi celălalt negociator. Dacă Barry este mai bine pregătit, atunci el poate utiliza procesul de negociere pentru obţinerea unui rezultat satisfăcător – chiar dacă va duce o bătălie cu negociatorul înclinat către putere.

În schimb dacă avem situaţia contrară, atunci Celălalt va domina negocierile şi putem spera cel mult ca Barry să scape fără a fi prea jumulit.

Mike Garbett. Nevoile lui Mike sunt:

— Realizări medii;

— Afiliere medie;

— Putere medie.

Caracteristica distinctivă a lui Mike este această balansare între afiliere şi putere. Sunt extrem de rare persoanele care să aibă nevoi înalte atât pentru afiliere cât şi pentru putere – deoarece înclinaţia pentru putere este contrară posibilităţii de a menţine relaţii bune cu cei din jur.

Totuşi, Mike are nevoi distincte care sunt la nivel mediu atât pentru afiliere cât şi pentru putere. El va dori să influenţeze, şi nu să domine. Ne putem aştepta ca el să stabilească relaţii bune cu Ceilalţi şi să răspundă atât nevoilor organizaţiei din care provine cât şi ale colegilor de acasă. Dar ne mai putem aştepta să conducă negocierile

În forţă, impunând atât conţinutul negocierilor cât şi procedurile ce vor fi urmate. Nevoia lui Mike de a obţine rezultate va fi satisfăcută dacă se va întoarce acasă cu rezultate satisfăcătoare atât pentru el cât şi pentru colegii săi. (Rezultatele pot fi satisfăcătoare şi nu neapărat strălucite.) El va face – în cazul în care este obligat – şi unele compromisuri. Doreşte obţinerea unei afaceri satisfăcătoare cât mai curând sau nu o va realiza deloc, în comparaţie cu negociatorul ce doreşte rezultate înalte,

care mai degrabă va părăsi negocierile rapid decât să obţină doar un acord satisfăcător.

Mike are potenţialul de a deveni un negociator foarte bun, cu condiţia să fie bine pregătit, prin utilizarea la capacitate maximă a talentelor sale.

18.3 Teorii recente

O contribuţue majoră la literatura motivaţiei a avut articolul scris de Satanick şi Pfeffer în 1978 (vezi referinţa 12). În acest sens sunt îndatorat doctorului Sven SOderberg pentru următorul rezumat şi sugestiile pe care le-a făcut în legătură cu importanţa acestui articol pentru negociatori:

Satanick şi Pfeffer argumentează că atitudinile şi nevoile noastre derivă din trei surse, în speţă din aprecierea subiectivă a situaţiei prezente, din necesarul relativ al satisfacerii nevoilor şi din influenţa socială şi informaţiile ce vin din alte surse.

Modelul arată că acest comportament este un rezultat al influenţei sociale, arătând cum se alege o atitudine din cele posibile într-o situaţie dată şi rezultatele ce pot fi obţinute prin adoptarea unui anumit comportament.

Comportamentele devin parte a modului în care percepem realitatea socială, iar realizările noastre reflectă mulţimea atitudinilor şi o rafinează. Acest proces este realizat atribuind succesul fie caracteristicilor personale (în cazul unei afaceri reuşite), fie celor ce ies de sub controlul nostru (dacă eşuăm în iniţiativele noastre). Aşa cum înţeleg eu această teorie, aplicarea ei în procesul de negociere sugerează următoarele premise:

1. Nivelul (exprimat în rezultate) la care negociatorii pot aspira nu este fixat de situaţie şi nici de o organizaţie din afara echipei (incluzând totuşi şi şefii în cadrul echipei).
2. Nivelul pe care orice negociator tinde să-l atingă într-o situaţie particulară este determinat în primă instanţă de către atitudinile şi nevoile personale. Acestea derivă din caracteristicile înnăscute şi vor fi influenţate de pregătirea şi experienţa de negociator.

3. Echipa din care face parte este influenţată de climat, de atitudine şi de nivelurile de aspiraţie ale colegilor, respectiv organizaţiei pe care o reprezintă.
4. Acest factor – „echipa de acasă” – stabileşte o parte a nivelului aspiraţiei negociatorului. Dar în momentul începerii negocierii el va simţi în mod instinctiv o anumită reevaluare (mai mare sau mai mică) bazată pe percepţia sa asupra modului în care acţionează Ceilalţi, a atitudinilor şi personalităţilor lor. Interpretând aceste elemente, vă sugerăm următoarele:
1. Aveţi aspiraţii înalte.
2. Imprimaţi şi subordonaţilor aspiraţii înalte.
3. Stabiliţi în organizaţia voastră un climat de „aspiraţii înalte”.
4. Arătaţi repede Celorlalţi că aveţi aspiraţii înalte.

18.4 **Rezumat**

1. Abordarea unei negocieri în stilul „către o înţelegere comună” este cea mai matură abordare, dar depinde în mare parte de condiţiile de bază.
2. Negocierea în avantaj propriu cere instrumente influente pentru a-i ajuta şi pe Ceilalţi să fie satisfăcuţi.
3. Confruntarea este cea mai primitivă formă de negociere. Atunci când întâlnim un negociator inabil, avem nevoie de multă abilitate pentru a-l ajuta să-şi satisfacă nevoile de bază, cum ar fi cele de securitate, în cazul în care nu reuşim să facem acest lucru, atunci trebuie să ne aşteptăm la o bătălie.
4. Aprecierea negociatorilor – atât din punctul nostru de vedere cât şi al Celorlalţi – poate fi făcută şi prin intermediul unei analize bazate pe realizări/afiliere/putere.

5. Teoriile recente subliniază necesitatea de a aspira cât mai sus şi de a-i lăsa şi pe Ceilalţi să vadă aceasta.

19
MANAGEMENTUL NEGOCIATORILOR

Acest capitol este dedicat managerului general, şefului negociatorilor. Aici vom prezenta câteva probleme-

cheie care îi stau în faţă în relaţiile pe care le are cu negociatorii.

Aceste probleme vor fi împărţite în trei categorii:

1. managementul personal – selecţia, motivarea şi dezvoltarea personală a negociatorilor.
2. managementul relaţiilor – prin definirea obiectivelor şi controlul relaţiilor dintre manager şi negociator.
3. managementul organizaţional – controlul relaţiilor dintre şef, negociatori şi echipa de acasă.

19.1 Managementul personal

Aspectele cheie ale managementului personal sunt:

— Alegerea negociatorului;
— Antrenarea sa;
— Motivarea sa.

În primul rând, pentru *alegerea* negociatorului nostru criteriile de selecţie pot fi împărţite în patru grupe:

1. Cunoştinţele tehnice asupra produsului, a pieţei sau soluţiile ce le poate oferi în domeniul tehnic sau financiar în timpul negocierilor.
2. Caracteristicile personale – un sumum al calităţilor şi abilităţilor personale. De exemplu, eu aş dori ca un negociator să aibă următoarele caracteristici:
   — Să aibă aspiraţii înalte;
   — O prezenţă agreabilă;
   — Creativitate;
   — Cu o exprimare clară şi coerentă;
   — Bun ascultător;
   — Hotărât;
   — Cu o minte disciplinată;
   — Bună toleranţă în cazul frustrărilor;
   — Fără pasiuni deosebite;
   — Să îi placă negocierile;
   — Să fie încrezător în forţele proprii.
3. Motivaţia – de multe ori negociatorii acţionează independent şi atunci au nevoie să fie încrezători în forţele şi în calităţile proprii pentru a le susţine în faţa oricărei autorităţi. El trebuie, de asemenea, să aibă un caracter care să tindă spre nivelul mediu în cele trei

aspecte: realizări, afiliere şi putere.

4. Vârsta negociatorului poate fi la rândul ei un element important privind selecţia, în timpul primelor etape ale carierei stilul de viaţă individual este caracterizat de acţiuni competitive, unele accente de idealism şi încercarea de a se impune propria poziţie. De aceea, caracteristic acestei perioade ar trebui să fie câştigarea experienţei. Ultimele etape ale carierei sunt caracterizate în schimb de o prea mare toleranţă pentru punctele de vedere ale Celorlalţi şi creşterea înclinării către scopurile

„Cosmice" şi sociale, în cazul în care se adoptă astfel de acţiuni în cadrul negocierilor ele sunt într-o proporţie mai mare sortite eşecului.

Între aceste etape – iniţială şi finală – există o perioadă în care atât experienţa cât şi energia sunt la niveluri înalte, iar negociatorii găsesc o înaltă satisfacţie în a-şi face bine treaba.

Evident, această vârstă poate varia de la o persoană la alta, dar pentru majoritatea oamenilor ea se situează între 33 şi 50 de ani, astfel încât vârsta optimă care trebuie luată în consideraţie pentru selecţia negociatorului este 33 – 50 ani.

După alegerea negociatorului următorul aspect al managementului personal este *pregătirea* acestuia.

Pregătirea iniţială a negocierilor, presupunând un produs şi cunoştinţe tehnice adecvate, va trebui să acopere:

1. Structura organizaţiei şi procedurile utilizate;
2. Regulamentele interne şi cele legale ce guvernează negocierile;
3. Abilităţile de bază pentru negocieri.

În practică, mulţi negociatori pleacă de la ipoteza că se poate învăţa din experienţa proprie sau a celorlalţi membri ai echipei de negociatori, în procesul de negocieri este posibil să *x* concentreze această experienţă şi să se facă pregătirea noilor negociatori prin studii de caz, ori teoretic, dar se învaţă mult mai mult din realizările şi

greşelile proprii sau din observarea modului în care acţionează colegii. Apoi aceasta se mai obţine din analiza unor negocieri deja încheiate, din analiza comportamentului colegilor, dar şi a celor cu care au negociat.

Evident, se poate câştiga experienţă şi din analiza altor negocieri, dar va rămâne necesitatea unor experienţe-test, adică de a se duce efectiv tratative.

Pregătirea este importantă şi pentru negociatorii cu experienţă iar aceasta va constitui cel de-al treilea aspect al managementului personal şi anume *motivarea* negociatorilor experimentaţi.

Niciun negociator nu va fi motivat dacă nu simte că are un salariu adecvat, un birou pe măsură, o maşină potrivită, în toate evaluările, cât este de „adecvat" depinde de standardul pe care şi l-a construit fiecare negociator. Acest standard este influenţat de ceea ce crede el despre evoluţia pieţei şi a preţurilor, de ceea ce consideră a fi standardul altor persoane aflate într-o situaţie asemănătoare.

Asemenea elemente extrinseci nu sunt suficiente pentru a-l motiva (vezi referinţa 15); ele sunt doar simpli factori care îl pot demotiva, în cazul în care nu sunt satisfăcuţi.

O motivare pozitivă a sa depinde şi de anumite elemente intrinseci, cum ar fi cele ce urmează:

Satisfacţia provenită chiar din negocieri.

Va fi satisfăcut să conducă o negociere grea şi să se întoarcă acasă cu un rezultat cât mai bun; în consecinţă, este bine să i se încredinţeze sarcini dificile.

Recunoaşterea realizărilor obţinute de către şeful său.

Trebuie să i se arate clar că rezultatul obţinut este satisfăcător (evident, în cazul în care este adevărat)

Recunoaşterea realizărilor de către ceilalţi.

Faceţi publice rezultatele obţinute de negociator. Aceasta se face nu prin „Tocmai am câştigat o afacere importantă", ci prin „X a realizat această afacere pentru

noi”.

Satisfacţia personală derivă din faptul că negociatorul îşi ştie recunoscute rezultatele muncii de către organizaţie, dar şi din acordarea unei anumite responsabilităţi şi a unui grad de libertate care îl va motiva şi îi va da satisfacţie.

Evoluţia individuală – este bine să i se dea şansa de a realiza afaceri noi şi interesante. *Dezvoltare individuală* – trebuie să i se acorde şansa de a întâlni şi alţi negociatori şi să discute cu ei probleme comune sau deosebite. Va fi încurajat să se afirme la simple seminarii de lucru sau discuţii despre succes şi eşec. I se vor acorda cel puţin 3 zile pe an în care să-şi reîmprospăteze cunoştinţele.

Astfel sperăm că managerul va alege un bun negociator, va face totul pentru a-l motiva că acesta va fi bine pregătit Aceste elemente vor descrie şi o parte a modelului relaţiilor ce trebuie să existe între şef şi negociator.

19.2 **Managementul relaţiilor**

O importanţă deosebită pentru managementul relaţiilor dintre manager şi negociator o are:

— Modul în care se împart responsabilităţile între ei;

— Modul în care se împarte autoritatea între ei;

— Maniera în care stabilesc obiectivele comune.

Prima cerinţă este ca managerul şi negociatorul individual să aibă puncte de vedere similare în ceea ce priveşte sarcina negociatorului; adică ce trebuie să facă, responsabilităţile şi împuternicirea pe care o are, procedura de planificare şi revizuire a activităţii.

Într-un anume sens, aceasta nu este decât o specificare a slujbei.

Dar nu toţi negociatorii au o asemenea specificare, şi chiar atunci când o au, aceasta poate fi o simplă bucată de hârtie. Pentru a o face operaţională ea trebuie să reflecte stilul de acţiune al organizaţiei şi stilul în care vor fi conduse negocierile.

Într-o organizaţie birocratică, negociatorul trebuie să

aibă o specificare exactă a responsabilităţilor şi limitelor de împuternicire. Acestea vor fi pregătite de specialişti în domeniul personalului, experţi în stabilirea specificaţiilor ataşate slujbelor şi autorizate de către manager. Vor fi prezentate clar, cu un anume grad de formalitate şi revizuite în mod periodic. Astfel, ele vor deveni „învelişul" modului în care va acţiona negociatorul. În cazul unei organizaţii mai democratice, această specificare a atribuţiilor este utilizată într-o manieră diferită. Ea va fi utilizată ca un „unguent" al relaţiilor dintre negociatori şi alte persoane, în mod special cu şeful. Poate fi comparată cu o discuţie în automobil între manager şi negociator despre responsabilităţile fiecăruia, despre nivelul de împuternicire pe care îl are fiecare şi despre aria în care responsabilităţile şi autoritatea sunt comune. O asemenea discuţie poate duce la o înţelegere reciprocă între manager şi negociator.

Odată ce s-a realizat această înţelegere, chiar funcţia specificării atribuţiilor a fost în mare parte realizată.

Înţelegerea atribuţiilor este mult mai importantă în unele organizaţii decât specificarea lor însăşi, într-adevăr. cunosc organizaţii în care acesta specificare a atribuţiilor se face prin discuţii între cei implicaţi şi se verifică înţelegerea acestora în timpul acestor discuţii.

Separat de utilizarea anumitor mijloace, specifice caracteristicilor propriei organizaţii, pentru a face mai bine înţelese responsabilităţile şi autorităţile fiecăruia, managerul trebuie să stabilească şi *obiectivele* negocierii.

Definirea acestor obiective pentru o negociere particulară este o responsabilitate delicată

a managerului, de altfel ca şi modul în care se face împărţirea responsabilităţii între el şi negociator.

Pe de o parte, negociatorul trebuie să apere interesele organizaţiei prin obţinerea celei mai bune afaceri posibile.

Pe de altă parte, echipa de negociatori trebuie să aibă un anumit grad de flexibilitate şi trebuie să fie

motivată prin libertatea de a-şi stabili ea însăşi o parte a obiectivelor ce trebuie atinse.

Modul în care se va rezolva această dilemă trebuie să reflecte stilul de lucru al organizaţiei. O parte a teoriei dedicate acestei probleme (vezi referinţa 14) este axată în mod particular pe diferenţele de tipuri de conducere. La una din extreme este tipul de lider care păstrează totul pentru sine, iar la cealaltă extremă este liderul care este foarte deschis în privinţa delegării de autoritate, între aceste extreme găsim 6 stiluri de conducere diferite:

Spune – cei care spun celor din subordine tot ceea ce trebuie să facă.

Arată – cei care spun ce să facă şi de ce.

Test – cei care verifică dacă ceea ce gândesc este corect.

Consultare – cei care se consultă cu subordonaţii înainte de a lua o decizie.

Comun – deciziile sunt luate în comun.

Delegare – delegă autoritatea şi îi ghidează doar pe ceilalţi membri în luarea deciziilor.

Similar, putem recunoaşte aceste stiluri la liderii echipelor de negociatori. Obişnuinţa de a lucra într-un stil sau altul depinde de organizaţie, deoarece atât managerul cât şi negociatorul – în cazul unor relaţii normale – vor înţelege şi vor accepta acel stil particular. Delegarea de împuternicire în cazul unor obiective stabilite va trebui să reflecte un mod normal de acţiune.

Dacă stilul organizaţiei este „spune”, atunci managerul trebuie să-i spună negociatorului ce obiective să realizeze.

Dacă stilul este „delegare”, atunci managerul va avea o discuţie generală cu negociatorul în legătură cu scopul negocierilor şi îi va lăsa responsabilitatea de a-şi stabili obiectivele şi ţintele.

Organizaţiile ce se găsesc în centrul acestui spectru – cum sunt cele de genul „test” sau „consultare” – vor găsi util să stabilească responsabilitatea pentru obiectivele fixate, folosind în acelaşi timp distincţia sugerată anterior

între scop, obiective individuale şi ţinte. De exemplu:

— Definirea scopului este responsabilitatea comună a managerului general şi a liderului echipei.

— Definirea obiectivelor individuale se face de către liderul echipei care se va consulta cu managerul şi cu membrii echipei.

— Definirea ţintelor se face de către echipă împreună cu liderul ei.

Relaţiile dintre manager şi negociator sunt foarte importante pentru o conducere efectivă, în acest paragraf am sugerat adoptarea unor măsuri ce pot pune de acord puncte de vedere diferite în ceea ce priveşte responsabilitatea, autoritatea şi în particular, modul în care se stabilesc obiectivele pentru negocieri.

19.3 **Managementul organizaţional**

Experienţa ne-a arătat că în multe cazuri indivizii se pot găsi în relaţii conflictuale unul cu celălalt. Aceste conflicte derivă din scopuri diferite, din nevoi diferite sau din experienţa şi un mod de a privi lucrurile diferit.

Posibilitatea existenţei unui conflict creşte într-una din următoarele condiţii:

1. Separare geografică.

Dacă vom împărţi o echipă chiar bine pregătită în două şi îi vom trimite să negocieze în localităţi diferite, atunci după câteva săptămâni cele două jumătăţi nu se vor mai înţelege ca înainte.

2. Diferenţa de stres.

Drama negocierilor poate să vină şi din rutina activităţilor zilnice desfăşurate în cadrul organizaţiei. Există diferenţă şi în formele stresului ce derivă din drama sau rutina ce pot anticipa conflictul.

Tocmai de aceea managerul trebuie să ia măsuri pentru a asigura colaborarea dintre grupul de negociatori şi echipa de acasă. Aceste măsuri necesare pentru echipa care lucrează sub presiune sunt:

1. Asigurarea faptului că ambele părţi recunosc responsabilitatea şi autoritatea comună.

Se vor utiliza în acest scop discuţii pentru înţelegerea specificării atribuţiilor între negociatori şi echipa de acasă într-o manieră similară celor dintre negociatori şi manager.

2. Stabilirea unui sentiment general de „proprietate" a negocierilor.

Se va implica şi echipa de acasă în recunoaşterea problemelor, a posibilităţilor de acţiune şi a obiectivelor negocierilor.

3. Asigurarea îndeplinirii speranţelor celorlalţi.

Echipa de acasă trebuie să lucreze împreună cu negociatorul în planificarea negocierilor.

4. în cazul unor negocieri extinse, se vor asigura contacte directe şi frecvente cu echipa de acasă.

Se va prezenta în mod regulat progresul negocierilor, căutând permanent satisfacerea intereselor comune şi revizuirea în comun a planurilor de acţiune atunci când este necesar.

19.4 **Rezumat**

Cele mai importante elemente ce privesc managementul negocierilor sunt:

1. Alegerea negociatorilor ţinând cont de o combinaţie de cunoştinţe tehnice şi caracteristici personale specifice.
2. Caracterul negociatorului trebuie să demonstreze dorinţa pentru realizări, afiliere şi putere.
3. Există un anumit interval de vârstă din care este preferabil să fie selectaţi negociatorii.
4. Este necesară o pregătire iniţială a negocierilor, atât pe unele exemple practice de negocieri, cât şi prin exemple teoretice; precum şi crearea ocaziilor pentru o dezvoltare personală şi o auto-testare alături de alţi negociatori cu experienţă.
5. Motivarea negociatorilor de către manager include atât elemente extrinseci cât şi intrinseci, cum ar fi satisfacţia morală a muncii pe care o face.
6. Relaţiile managerului cu negociatorul pot fi întreţinute prin asigurarea unei bune înţelegeri a responsabilităţilor şi autorităţii comune precum şi prin procesul stabilirii

obiectivelor.

7. Relaţiile dintre negociator şi echipa de acasă trebuie întreţinute prin implicarea celei din urmă în planificarea şi în asigurarea progresului negocierilor.

20
PUTERE, TĂRIE ŞI INFLUENŢĂ

În încheiere vom analiza modul în care negociatorul îşi poate exercita puterea, influenta şi punctele forte.

Prin *putere* vom înţelege capacitatea de a-i domina pe Ceilalţi. Aceasta se poate manifesta sub două forme:

1. Puterea poziţiei: de exemplu guvernul sau un monopol care negociază cu o organizaţie măruntă.
2. Puterea personală: care este dată de o combinaţie a personalităţii cu utilizarea

tacticilor puterii.

Puterea nu este neapărat o calitate care să fie dorită de negociatori. Este de preferat utilizarea ei doar în cazuri excepţionale, în care negocierile se desfăşoară sub forma unei confruntări care poate fi câştigată numai prin forţă, în mod normal, dacă ne aflăm cu adevărat în poziţie de forţă, atunci nu este necesar să o folosim. Iar dacă nu este aşa, atunci Ceilalţi vor simţi imediat încercarea de a folosi forţa şi se vor apăra. Cel care va căuta să utilizeze puterea de care dispune va împinge negocierile către un război care nu reprezintă un mod prea abil de negociere.

Afirmarea poziţiei de forţă se poate face foarte uşor. Persoana care intră în tratative, ştiind că are foarte puţin timp la dispoziţie, îşi va afirma puterea prin controlul asupra procesului negocierii şi asupra timpului afectat acestora. Oricât de urgent ar fi să-şi ascundă planul, el va afirma că interesele personale sunt mai importante decât cele comune. Şi va fi înnebunit de situaţie.

Cel care va face mişcarea de deschidere, va face în acest caz o introducere deosebit de lungă şi va propune procedura de negociere fără a fi pregătit să facă concesii pentru a obţine acordul Celorlalţi. Va căuta să contreze orice afirmaţie a Celorlalţi: acesta este un „vânător” de

putere.

Vom remarca totuşi că se pot face şi erori, mai degrabă din ignoranţă decât cu intenţie. Chiar dacă observăm un comportament asemănător celui descris anterior, este posibil ca persoana care se comportă astfel să nu fie conştientă de ceea ce face; să nu fie conştientă de reacţia Celorlalţi sau de motivele pentru care nu reuşeşte să-şi atingă obiectivele.

Un bun negociator însă, va fi conştient de reacţiile pe care le poate avea în faţa Celorlalţi şi va avea abilitatea de a evita capcana puterii.

Tăria unui negociator depinde de situaţia în care se află. Ea depinde de o combinaţie de elemente tehnice, economice şi sociale pe care le deţine în momentul negocierilor. De exemplu, dacă vinde produse cu adevărat de top, atunci se va afla într-o poziţie de forţă.

Tăria sa va mai depinde şi de resursele pe care le are în spate – adică şeful, secretariatul, colegii, impresiile create de reputaţia organizaţiei pe care o reprezintă, publicitatea şi marketingul efectuate până atunci.

Puterea negociatorului nu depinde numai de aceste forţe – pe care le are relativ puţin sub control – ci şi de modul în care Ceilalţi apreciază situaţia.

Arta sa va consta în modul în care îşi dezvoltă şi utilizează *influenţa.* Primul element este abilitatea de a comunica, prin crearea condiţiilor pentru o comunicare efectivă, o bună prezentare a informaţiilor şi a problemelor concrete, cu un stil simplu şi utilizând din plin instrumentele puse la dispoziţie de comunicarea non-verbală.

Un negociator poate influenţa întreg modul de desfăşurare al negocierii, astfel încât să conducă tratativele către o înţelegere comună, în interesul ambelor părţi. Arta de a utiliza şi influenţa această formă de negociere constă din:

1. Stabilirea unui climat cordial şi sigur.
2. Stabilirea unui acord încă înainte de începerea tratativelor în ceea ce priveşte scopul, planul şi durata

întâlnirii.
3. Explorarea intereselor comune, clarificări şi creativitate.
4. Păstrarea controlului asupra conducerii negocierilor, deplasarea pe un front larg cu

sublinierea periodică a progreselor efectuate conform planului stabilit.
5. Pregătirea pentru un rezultat pozitiv încă înainte de a se intra la masa tratativelor.

De asemeni, este necesară o artă deosebită pentru a influenţa şi negocierile desfăşurate în avantaj propriu, aceasta constând din:

1. Crearea unui climat plăcut şi obţinerea unui acord cu privire la planul negocierilor.
2. O pregătire ferm efectuată, obiective individuale şi ţinte clar specificate.
3. Dezvoltarea abilităţii de a le da şi Celorlalţi satisfacţie în timp ce obţinem avantajul dorit.
4. Alegerea şi prezentarea ofertei maxim posibile.
5. Negocierea ofertelor în avantaj propriu.

Oricare ar fi modul de negociere adoptat, negociatorul trebuia să-şi folosească arta şi în alte două situaţii:

1. Arta de a lucra în echipă.
2. Abilităţi speciale necesare în susţinerea negocierilor extinse.

În lupta de a-şi exercita influenţa, negociatorul nu trebuie să încerce să urmeze un mod ideal de comportament. Oamenii sunt diferiţi: unii sunt buni în unele privinţe, iar alţii în altele. Fiecare dintre noi îşi dezvoltă în mod natural propriul stil, propriile abilităţi de a negocia.

Dar ce stil să dezvoltăm? Eu cred în folosirea la capacitatea maximă a punctelor forte personale. Fiecare trebuie să-şi dezvolte un stil care să-i pună în evidenţă punctele forte şi care nu va apela la abilităţi care nu există. Acest stil va da posibilitatea de a da ceea ce există

mai bun în noi. pe de o parte, iar pe de altă parte poate îndepărta neplăcerile ce pot fi generate de adoptarea unui comportament nepotrivit propriei firi. Dacă un om liniştit începe să vorbească mult, acest comportament va fi recunoscut atât de către colegi cât şi de către Ceilalţi ca o haină nepotrivită. Dacă pe de altă parte, acea persoană liniştită acţionează calm şi cu grijă, folosindu-şi abilităţile caracteristice atunci poate avea o influenţă mult mai mare.

Stilul pe care un negociator şi-l formează trebuie să fie unul personal: parţial va fi pur individual, iar parţial va reflecta stilul organizaţiei, cultura şi (ara din care provine. El trebuie să joace jocul pe care îl cunoaşte mai bine, iar scopul său trebuie să fie perfecţionarea continuă a abilităţilor deja cucerite şi apoi dezvoltarea altora noi. Astfel, cu ajutorul unui şef interesat, cu o pregătire susţinută şi cu strategii bine alese pentru fiecare negociere îşi va dezvolta posibilitatea de a influenţa negocierile.

Psihologia poate justifica folosirea unor instrumente şi să aducă la îndemâna noastră altele noi. Şefii şi colegii ne pot ajuta să pregătim negocierile, iar în caz de eşec să trecem mai uşor peste ele. Trebuie să mai ţinem cont de faptul că la sfârşitul negocierii satisfacţia nu vine întotdeauna din faptul că oponentul a fost forţat să cedeze şi nici dezamăgirea din faptul că am fost obligaţi prin forţă să cedăm. Sensul realizării poate veni din convingerea că am lucrat cu Ceilalţi pentru realizarea unei afaceri excelente pentru ambele părţi sau din convingerea că am câştigat un avantaj consistent dând în acelaşi timp satisfacţie şi Celorlalţi.

Iar sensul personal al realizării va veni prin folosirea cu succes a abilităţilor practice de a negocia.

Bibliografie şi referinţe

1. **Argyle, M.** ***The Psychology of Interpersonal Behaviour,*** **Pelican, 1967 Un rezumat a ceea ce oamenii cred unii despre ceilalţi.**
2. **Blake, T.** ***The Managerial Grid, GuW, 1964***

Mouton, R.

Prezentarea uneia din teoriile clasice asupra diferitelor stiluri de negociere.

3. **Bono, de E.** ***The Use of Lateral Thinking,*** **Pelican, 1971**

4. **Karrass, C.L.** ***The Negociating Game,*** **World Publishing Co., 1968 Un ghid practic de negociere din punct de vedere american.**

5. Karrass C.L. *Give and Take,* World Publishing Co., 1974 Această lucrare este dedicată tacticilor de negociere.

6. Lamb, W. *Posture and Gesture,* Duckworth, 1965

O introducere clasică în domeniul comunicării non-verbale.

7. **McClelland, D.C.** ***The Achievement Motive,*** **Appelton-Century-Croftsi 1953**

8. **Marsh, P.D.V.** ***Contract Negociating Handbook,*** **Gower, 197**

O lucrare excelentă despre strategiile negocierii, precedată de o analiză matematică şi economică a prezentării ofertelor, dar care necesită pregătirea matematică a cititorului.

9. **Maslow, A.H.** ***Motivation and Personality,*** **Harper, 1954**

10. **Nirenberg, G.I.** ***Howto Reada Person likeabook, Hswrt, home, \911***

Colero, H.H.

11. * * * ***Phases in the Development of Organisation*****, în „Some Basic Concepts usedin Management Seminars", NOI International Zeist, Holland, 1969**

12. **Satanick, T.** ***A Social Information Processing Approach to Attitudes*** **Pfeffer, H.** ***Behaviour and Job Characteristics*** **în Administration Science Quarteriy, June, 1978**

13. **Schein, E. II.** ***Process Consultation,*** **Addison-Wesley, 1969**

14. **Tannenbaum, A.S.** ***Leadership and Motivation,*** **McGraw-Hill, 1961**

15. **Herzberg, F.** ***The Motivation to Work,*** **Wiley, 1959**

INDEX

Camera destinată negocierilor 64 – 65 Climatul negocierii creare 13 – 14, 73
diferenţe de 12
dorit 15, 56
durata tratativelor 16, 21 – 22
Impresiile non-verbale 13, 23, 57, 86
Interacţiunea personală 21
Între echipe 16
mişcări de deschidere 17 perioada critică 13
perioada de topire a gheţii 15, 41, 73 revizuirea 132 – 133
Comunicarea a doua limbă 55 ascultare competentă 55
bariere 47, 51
diferenţe ale punctelor de vedere 47 – 51 îmbunătăţire 47, 51 – 56
Impact personal 47, 56 – 57 încadrare în timp 52
negociind în avantaj propriu 73 prezentarea informaţiei 51
Concentrarea 18 creşterea şi scăderea 31 evoluţia 30
Confruntarea 96 – 101
contra-măsuri 100
Întrebări introductive 99

forma confruntării 28
modul „independent” 28, 78
modul „lider” 28, 78
negociere unică 96
tactica primeşte\dă 99 – 100
tactici războinice 98 – 99 situaţie David contra Goliat 96 Contact vizual direct 15 Conţinutul negocierii definire 20
trecere în revistă a, 129
Echipa de negociatori 125, 129 – 130 colaborare efectivă 107, 108
controlul echipei 108
dimensiune 108
echipa de acasă 111, 114 gama expertizelor 107 –

108
liderul 109
modificare 107 – 108
pregătire 109
susţinere 110
Fazele negocierii 26
controlul procesului 31
creativitatea 32
faza exploratorie 26, 31 – 33, 74
furtuna creierului 62
Identificarea problemelor 33
mişcări introductive 31
negocierea ofertei – vezi aliniat propriu prezentarea ofertei vezi aliniat propriu ratificarea 26
stabilirea înţelegerii 26, 74
trecerea în revistă a strategiilor 31, 34 – 36 îmbrăcămintea 15
Întreruperile 41 – 42, 89, 94
continuare 42
dezavantaje 41
procedură 42, 94
momentul utilizării 42, 89
utilizare tactică 38, 42 Marsh, P.D.V.
despre strategia negocierii 123 Masa destinată tratativelor 64 Maslow, A. H.
„Piramida nevoilor umane” 134 – 135 teoria negocierii 136
Materiale vizuale 57 Negociatori acţiuni 37 – 38, 147 – 148
american 117
arta de a influenţa 147 – 148 birocrat 114 – 115
chinez 120
colaborativ 113
comunist 120
contact non-verbal 15 – 16S 23, 57, 85 – 86
contact vizual 15, 56 – 57 criterii de selecţie 140 – 141 englez 119
francez 118

german 118
gesturile 57
Ideal 117
Ierarhia nevoilor 135 – 136
Impactul personal 47, 56 – 58

Indian 120
Înclinat spre compromis 113 lipsă de împuternicire 92 managementul personal 140 – 142
managementul organizaţional 144
managementul relaţiilor 142 – 143
mediteranean 119
motivare 141 – 142
necesitatea specificării slujbei 143 nord-european 119
orientat către persoană orientat către subiect (din) Orientul Mijlociu 120 „pionier” 114 – 115
pregătire 141
reputaţie 88 – 89, 120
ritmul concesiilor 86
tipuri 84 – 85, 137 – 138
utilizarea tăcerii 57 vânător de putere 146 – 147 vocea 56
Negocierea către o înţelegere comună abordare generală sau abordare directă 26 – 27
climat 19 – 25
conţinut 20
crearea climatului 13
definire 12
elemente cheie 66
faze 26 – 27
forma înţelegerii 26, 28
Importanţa încrederii 37
Importanţa deschiderii 19 importanţa susţinerii fizice 37 importanţa umorului 37 introducerea sensului înţelegerii 22 metode ale deschiderii 20 – 22 obiectivele deschiderii 66
preliminarii 59 – 60

pregătire pentru, 59 – 60
pregătirea mediului 64, 129
proceduri 20 – 21, 23
realizare 26
scop 21 – 22, 62 – 63
Negocierea în avantaj propriu 69, 102 atitudini 71
conducere 74 – 75 metoda de bază 71 – 72
mişcări de deschidere 71, 73 selecţia alternativelor 75 Negocieri extinse analiza climatului 130 – 131
analiza conţinutului 129 – 130
analiza echipei 131
analiza procedurilor 130
conducere 130 – 132
critica ex-post 132
paşi preliminări 128 – 130
repetiţii 130
Negocierea ofertei 26, 31 – 33, 74, 81 – 90 analiza poziţiei Celorlalţi 81 aprecierea diferenţelor 82

aria probabilă a acordului 86 bluffşi contra-bluff 82 – 83
dă şi primeşte 81 depăşirea unui impas 88 influenţarea afacerii 84
Încheierea acordului 89
mersul pe marginea prăpastiei 85 modul de a face concesii 86 preliminarii 81
studiul Celorlalţi 86
Personalităţi 22 – 23, 31, 380
Planul negocierii 20
abordare generală 60 – 61
etapa analizei 60
etapa ideilor 61
etapa sintetizării scopului 61 esenţa planului 62 – 63
prompter pentru controlul negocierilor 63 Prezentarea ofertelor 26, 31, 34, 74 – 76
alegere 77
clarificare 79
oferta cea mai mare posibilă 77 – 78 prezentare 78 –

79
Proceduri 20 – 21
stabilire 23
Psihologia negocierilor justificarea abordărilor 134 – 137 tipuri de negociatori 137 – 138
teorii recente ale motivaţiei 138 – 139 Obiective definire 143 – 144
Ierarhizare 124 – 125
(în) procesul deschiderii 20 Ordinea intervenţiilor 38
stabilire 20
rezolvarea problemelor 23 SOderberg, Sven teorii recente ale motivaţiei 138 – 139 Stiluri de negociere american 117
chinez 120
comparaţie fler personal sistematizare 114
comparaţie orientare pe subiect 112 orientare pe persoană 112 – 113 comunist 120
diferenţe de cultură 117 englez 118
francez 118
german 118
Indian 120
Învingerea oponenţilor 114 – 116, 117 – 120
mediteranean 119
(al) Orientului Mijlociu 120 nord-european 118
Strategii 122, 129
baze 122 – 123
decizii preliminare 122
exemple 126 – 127
Importanţa afacerii 123
Unii directoare 123 – 126
numărul negocierilor posibile 123 puterea părţilor 122 – 123

repetabilitatea 122
timpul disponibil 122 – 123 Tactici de negociere 41, 91 cum să te prefaci 91 deschiderea completă 44
Întâlniri sociale 45, 89, 95 întreruperi – vezi aliniat propriu lipsa de împuternicire 92

menţinerea negocierilor fluide 44, 89 mituirea 45, 95, 119
schimbarea obiecţiilor în afirmaţii 93
solicitarea motivelor 93 – 94 stabilirea limitelor pentru preţ sau livrare 44, 95
stabilirea termenelor finale 43 studiul pe subgrupuri 46
uliul şi porumbelul 92, 98 – 100 Teoria motivaţiei 133 – 135, 138 – 139